

جامعـــة المعـــالي
للعلوم الإنسانية والتطبيقية

مبـــادئ إدارة الأعمـال 2

الدكتور أسامة رضا طلبة

2022-2021

وفق منهج معتمد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – ليبيا

تخصص إدارة الاعمال


مبادئ إدارة الاعمال 2
الصفحة -1-

مفردات المقرر الدراسي

الفصل الأول : تحديد الأهداف ، تعريف الأهداف ، وظيفة التنسيق ، أنواع الأهداف ، أهمية الأهداف ، تعدد الأهداف ، وظيفة التحويل ، المبادئ الأساسية لتحديد الأهداف .

الفصل الثاني : اتخاذ القرارات(نظرية التنظيم) ، مفهوم وأهمية إتحاد القرارات ، أنواع القرارات الإدارية ، خطوات إتحاد القرارات ، وطيفه التسويق ، العوامل المؤثرة في عملية إتخاد القرارات ، خصائص القرار الإداري الجيد ، أساليب إتخاد القرارات ، حالات اتخاذ القرارات ، وظيفة الاستنتاج .

الفصل الثالث : الإدارة العلمية (قرارات الإدارة بتداخل نظرية التنظيم)، مفهوم الإدارة العلمية ، رواد الإدارة العلمية ، تقييم الإدارة العلمية .

الفصل الرابع : الإدارة بالأهد اف ، مفهوم الإدارة بالأهداف ، خطوات تنفيذ الإدارة بالأهداف ، النماذج المستخدمة في أسلوب الإدارة بالأهداف ، متطلبات الإدارة بالأهداف ، تقييم الإدارة بالأهداف .

الفصل الخامس : الأساليب الكمية في الإدارة ، مفهوم الأساليب الكمية في الإدارة ، النماذج الكمية المستخدمة في الإدارة .

الفصل السادس : الإدارة في البيئة الدولية ، مفهوم الإدارة الدولية ، أنواع العمليات الدولية ، القيود البيئة علي الإدارة الدولية أثر البيئة الدولية علي وظيفتي التخطيط والتنظيم ، الشروط الواجب توافرها في الشركات متعددة الجنسية ،أسباب الدخول في مجال العمليات الدولية ، الانتقادات الموجهة إلي الشركات الدولية .

الفصل السابع :المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة ، مفهوم المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة ،النظريات والمداخل . - قياس المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة ،الفارق بين القانون وأخلاقيات الإدارة ومسؤوليتها الاجتماعية ، تكلفة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة.

الفصل الاول

الاهداف

** مفهوم الهدف

يوجد الى الهدف العديد من التعاريف منها ما يلي:

[١] هو ما يسعى إليه الفرد من أجل تحقيقه.

الهدف هو نهاية عمليّة، لبداية نظريّة لتحقيق الغاية المرجوّة.

الهدف هو الموجّه لسلوك الفرد، وهو ما يشبع الدّافع، وإليه يتّجه السلوك، ويكون في العادة شيئاً خارجيّاً.

الهدف هو النّتيجة الحاسمة الّتي يسعى إليها الفرد.

التّعريف التربوي للهدف فهو الّذي يقود، ويوجّه ويرشد السلوك الإرادي لغرض الـوصــول إلى المـســعـى وتحقيقه..

فلولا تلك القيادة، وذلك الإرشاد والتّوجيه للفعل والحركة لانتاب العمل الإنساني في تعثّرات، وفوضى، ويصبح السّلوك لا يحقّق غاية مبتغاة محدّدة، ويغدو النّشاط وبذل المجهود لا يعني أيّ شيء، ويتساوى حينذاك النّشاط وعدمه في القيمة، أو تصير العمليّة السلوكيّة آليّة روتينيّة وتقليديّة لا يرجى من نتائجها أيّة فائدة تذكر، وبالتّأكيد فإنّ ذلك العمل في النّهاية لا يؤدّي بالإنسان أو المجتمع إلى أي تغيير أو تطوّر فكري أو ثقافي، أو حضاري يذكر - كما حدث ذلك في التربية البدائيّة - وذلك على اعتبار - أنّ التّربية الهادفة والمقصودة هي الأداة المرشّحة، والمتّفق عليها بأنّها الأفضل والأوثق للتغيير الفكري والثّقافي للفرد وللجماعة، وتخدم أغراض المجتمع على خير ما يرام - والمدرسة هي المؤسّسة التقليديّة الوحيدة الّتي أنشــأها المجـتمــع لـتنوب عـنه في تـربية وتثقيف أبنائه، ولا توجد مؤسّسة اجتماعيّة أخرى تقوم بهذا الدّور، إلّا إذا استثنينا دور الاسرة في التّربية.

شروط الهدف

من أهم شروط الهدف ما يلي :

أن يكون الزّمان محدّداً.

أن يكون واقعيّاً.

قابل للتحقيق.

محدّد وقابل للقياس، مثلا أريد أن أكسب مائة ريال.

الهدف كلّ شيء عظيم مرتفع. الغرض والمقصد القريب الموصل إلى الغاية؛ فالغاية المقصد البعيد، والهدف المقصد القريب.

وضع الأهداف

ما هو المقصود بوضع الأهدافGoal Setting ؟ .

عند طرح هذا السؤال، لابد أن تضع بعين الاعتبار أنّ الأهداف قد تأخذ شكلاً مختلفًا للغاية اعتمادًا على نمط الحياة، القيم الشخصية للفرد، وتعريفه لمفهوم النجاح.

تذكّر دومًا: أهدافك، هي شيء فريد متميّز، وليس من الضروري أن تبدو كأهداف الآخرين!

أمّا التعريف الكلاسيكي لمفهوم "وضع الأهداف"، فهو يشير إلى عملية تعريف شيءٍ ما تريد تحقيقه، ومن ثمّ وضع خطوات عملية وأطر زمنية واضحة تساعدك على الوصول إليه.

يمكن لعملية وضع الأهداف أن تساعدك في مختلف مناحي الحياة، بدءًا من تحقيق الحريّة المالية، ووصولاً إلى الالتزام بحمية غذائية صحيّة.

وبمجرّد أن تتعلّم كيفية وضع أهداف ناجحة في مجال معيّن، سيصبح وضع الأهداف في المجالات الأخرى أسهل وأبسط. ما هي أهمية وضع الأهداف؟

تتمثّل أهمية وضع الأهداف في كونها عملية حيوية مهمّة تُساعدك على التركيز على ما هو مهمّ حقًا بالنسبة إليك، حيث أنّها: تساعدك على قياس التقدّم الذي أحرزته.

تضمن لك التغلّب على التسويف والتأجيل، تمكّنك من بناء رؤية واضحة لأحلامك، حيث أنّك لن تستطيع وضع خطّة لتحقيق أحلامك، ما لم تكن تعرف ما هيّتها. عملية وضع الأهداف هي باختصار القوّة الدافعة التي توصلك إلى غايتك، والمفتاح الأساسي لتحقيق النجاح في جميع المجالات.

سواءً كان ذلك رفع قدراتك الذهنية أو البدء بممارسة هواية جديدة أو غيرها.

حينما تكتسب مهارة وضع الأهداف بشكل صحيح، فأنت قد اكتسبت مهارة صنع المستقبل!

لأنها ستتيح لك توسيع مداركك، وتحفيز نفسك للتغيّر على نحو لم يسبق لك تخيّله ليس هذا وحسب، فوضع الأهداف بشكل مستمرّ يضمن لك تحقيق نجاحات صغيرة، يلعبُ دورًا مهمًّا للغاية في تحقيق النجاحات والإنجازات الأعظم، ويضمن لك التطوّر المستمر...

وهذا بالضبط ما تحتاجه للشعور بالسعادة والرضا التامّ عن نفسك.

مبادئ وقواعد وضع الأهداف

حتى تتمكّن من وضع أهداف حقيقية ومناسبة تقودك إلى النجاح، لابدّ أن تتعرّف أوّلاً على مبادئ هذه العملية وقواعدها الأساسية.

والتي تتضمّن ما يلي:

1- الالتزام

يعبّر الالتزام في هذا السياق عن درجة تعلّق الفرد بهدفه وتصميمه للوصول إليه، على الرغم من العوائق التي تواجهه. وبحسب الباحثين إدوين لوك Edwin Locke و غاري لاثام Gary Latham ، اللذان تعمّقا في دراسة نظرية وضع الأهداف، فإنّ قدرة الأفراد على وضع الأهداف وتنفيذها تزداد وتشتدّ كلّما كان التزامهم أعلى. لكن، بحسب Miner، يوجد العديد من العوامل التي تؤثّر على مدى التزام الفرد بوضع الأهداف وتحقيقها، أهمّها: الرغبة في تحقيق الهدف. القدرة المُتصورة على تحقيقه. سواءً كنت تضع هدفًا لنفسك أو لغيرك، لابدّ من أنّ تمتلك الرغبة الكافية أوّلاً، والفهم التامّ لما تحتاجه من أجل تحقيقه حتى تتمكّن من النجاح في هذه المهمّة.

2- الوضوح

الأهداف الواضحة المحدّدة تضعك على الدرب الصحيح للنجاح. حيث أنّه، وحينما يكون الهدف غامضًا ، فإنّه يفقد قيمته التحفيزية. عندما تضع لنفسك هدفًا واضحًا، ستمتلك حينها فهمًا أعمق للمهامّ التي بين يديك، ودورها في تحقيق الهدف. ستعرف أيضًا ما الذي يتعيّن عليك القيام به بالضبط للنجاح للوصول إلى هدفك، وسيكون ذلك مصدر إلهام وتحفيز كبيرٍ بالنسبة إليك.

3- الصعوبة والواقعية

لابدّ للأهداف التي تضعها أن تكون صعبة، ولكن قابلة للتحقيق في الوقت ذاته.

حيث أنّ الأهداف التي تتحدّى قدراتك، ستدفعك لتطوير أدائك، من خلال زيادة حافزيّتك للبحث عن الاستراتيجيات الملائمة واكتساب المهارات الضرورية لتحقيق هذا الهدف. ومن ثمّ رفع نسبة الرضى عن الذات عند النجاح في هذه المهمّة.

بالمقابل، فإنّ الأهداف غير الواقعية وغير المنطقية، لن تتحقّق على الأرجح، ممّا يؤدّي إلى شعور صاحبها بالإحباط وعدم الرضا. نحنُ متحفّزون بفعل الإنجاز، وبالرغبة في الإنجاز. حينما ندرك أنّ هدفًا معيّنًا يشكّل تحدّيًا صعبًا، ولكنه في الوقت ذاته يقع ضمن حدود قدراتنا، فإننا على الأغلب سنمتلك الحافز والدافعية لإتمامه وتحويله إلى حقيقة.

4- درجة تعقيد المهام

قد تفرض المهام شديدة التعقيد المرتبطة بهدف معيّن، عددًا من الضغوطات التي تطغى على الآثار الإيجابية لوضع الأهداف. كيف ذلك؟ حسنًا، إن وضع مهامّ شديدة التعقيد تقع خارج حدود مهاراتنا، قد يصبح أمرًا مربكًا، ويؤثر سلبًا على الروح المعنوية، والإنتاجية والدافع للاستمرار.

ولهذا السبب، يعدّ وضع إطار زمني مناسب وواقعي، أحد أهمّ مبادئ وضع الأهداف. لأنه يتيح الفرصة لإعادة تقييم مدى تعقيد الهدف، ثمّ مراجعة الأداء وتحسينه من أجل النجاح والوصول إلى الهدف المُراد تحقيقه

5- التغذية الراجعة

تصبح عملية وضع الأهداف أكثر فعالية إذا ما تمّ إرفاقها بالتغذية الراجعة الفورية. ذلك لأن التغذية الراجعة تسهم في تحديد درجة تحقيق الهدف، ومقدار التقدّم الذي تحرزه. عندما يتمّ تقديم التغذية الراجعة الواضحة في الوقت المناسب، يصبح بالإمكان اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب أيضًا. حيث أنّه وفي حال تراجع الأداء مثلاً ليصبح أقلّ من المعايير المطلوبة لتحقيق هدف معيّن، ستتيح التغذية الراجعة إمكانية إعادة النظر في قدراتنا، وبالتالي وضع أهداف جديدة قابلة للتحقيق. أمّا في حال تمّ تأخير التغذية الراجعة، يصبح حينها من الصعب تقييم مدى فعالية الاستراتيجيات المتّبعة في وضع الأهداف، وبالتالي تراجع الأداء والفشل في النهاية.

المهارات اللازمة لوضع الأهداف

إن كنت تواجه مشكلة في تحقيق الأهداف التي تضعها لنفسك، فذلك يعني أنّك ربما تفتقر لبعض المهارات الأساسية المرتبطة بوضع الأهداف. لكن لا تقلق، هذه المهارات ليست سمات فطرية يولد بها الإنسان، وإنّما هي قدرات تتطوّر وتنمو بالتدريب والتمرين.

يمكننا تلخيص أهمّ المهارات اللازمة لوضع الأهداف فيما يلي:

1- مهارات التخطيط

هل سبق لك أن سمعت بالمثل القائل: "الفشل في التخطيط، هو تخطيط للفشل"؟ في الواقع، ينطبق هذا المثل على عملية وضع الأهداف أيضًا. حيث أنّ سوء التخطيط يؤثّر بشكل كبير على الأداء المرتبط بتحقيق الأهداف. ومهارات التخطيط والتنظيم تعدّ جزءًا أساسيًا من عملية تحقيق الأهداف. فمن خلالها يصبح بالإمكان تحديد الأولويات والحفاظ على التركيز على المهام الأساسية بعيدًا عن الملهيات ومشتّتات الذهن. اقرأ أيضًا: تعرف على مهارات التنظيم وأفضل الطرق لتطويرها .

2- مهارات تحفيز الذات

من دون امتلاك الرغبة للإنجاز، والحافز للاستمرار، ستكون عملية وضع الأهداف مهدّدة بالفشل لا محالة. عندما تتمكّن من تحفيز نفسك لتحقيق هدف معيّن، سيصبح في وسعك البحث عن تقنيات جديدة، والعمل على اكتساب المهارات المختلفة الأخرى التي تضمن لك الوصول إلى هدفك. ليس هذا وحسب، فالقدرةُ على تحفيز نفسك في الظروف الصعبة، ستضمنُ استمرارك حتى النهاية لتحقيق هدفك، بدلاً من الاستسلام والتخلي عن طموحك في منتصف الطريق.

3- مهارات إدارة الوقت

تعتبر القدرة على إدارة الوقت بشكل فعّال مهارة ضرورية في العديد من الجوانب الحياتية، بما فيها عملية وضع الأهداف. حيث أنّه وفي

حال عدم أخذ الإطار الزمني المناسب بعين الاعتبار عند وضع الأهداف، سيكون الفشل نتيجة حتمية بلا شكّ. ليس هذا وحسب، فالوقت الذين نخصّصه لعملية التخطيط للأهداف، يؤثّر بشكل مباشر على جودة الأداء والتنفيذ. وكلّما قضيت وقتًا أطول في عملية التخطيط للأهداف، زادت فرص نجاحك في تحقيقها.

4- المرونة

ممّا لا شكّ فيه، أنّه وفي مرحلة من المراحل، ستجد أنّ الأمور لا تسير كما هو مخطّط لها. لذا فإن امتلاك المرونة والقدرة على التكيّف مع العوائق والحواجز سيكون عاملاً رئيسيًا يضمن الوصول إلى أهدافك وتحقيقها.

5- مهارات ضبط النفس

يحتاج الفرد إلى امتلاك القدرة على ضبط نفسه والتحكّم في عواطفه حتى يستطيع النجاح في تحقيق أهدافه، شخصية كانت أو اجتماعية. وترتبط هذه المقدرة ارتباطًا وثيقًا بالذكاء العاطفي. حيث يترافق مع مهارات الذكاء العاطفي المتقدّمة القدرة على تحديد الأهداف التحفيزية التي تستحقّ حقًا أن تعمل من أجل تحقيقها.

الفئات الرئيسية لوضع الأهداف

عندما يتعلّق الأمر بوضع الأهداف، يمكننا تصنيفها ضمن واحدة من الفئات الرئيسية الثلاث التالية:

1- **الأهداف الزمنية** تنقسم الأهداف الزمنية في هذه الفئة إلى نوعين أساسيين: أهداف قصيرة الأمد. أهداف طويلة الأمد. كما يعبّر عنها الاسم، فإنّ الأهداف قصيرة الأمد هي الأهداف التي تستغرق في العادة وقتًا أقصر لتحقيقها (ما بين عدّة أيام إلى عدّة أسابيع). أمّا الأهداف طويلة الأمد فهي تلك التي تحتاج إلى مدّة أطول تتراوح بين شهر واحد وعدّة سنوات.

2- **الأهداف المركزة** وتُعرف في اللغة الإنجليزية بالـ Focus Goals.إنها تلك الأهداف الكبيرة التي قد تغيّر حياتك على الأرجح في حال تمكّنت من تحقيقها. غالبًا ما تكون هذه الأهداف طويلة الأمد، وتحتاج لأن يتمّ تقسيمها إلى أهداف (مهامّ) أخرى صغيرة قصيرة الأمد حتى يمكنك تحقيقها والوصول إليها. على سبيل المثال، يعتبر الهدف التالي هدفًا مركّزًا: "مع نهاية العام المقبل، سأتمّن من نشر روايتي الخاصّة".
يعتبر هذا الهدف، طويل الأمد نظرًا لأنه يحتاج إلى سنة كاملة ليتحقق. ولكنه مع ذلك يحتاج إلى أن يتجزّأ إلى أهداف أصغر، مثل: إجراء البحث حول عملية النشر الذاتي. العثور على ناشر مناسب. تخصيص الوقت الكافي للكتابة. الالتحاق بدورات تدريبية وورش عمل للكتابة والتأليف. كما ترى جميع هذه الأهداف الصغيرة تتمحور حول الهدف الأكبر وتركّز عليه.

3- **الأهداف الموضوعية** وهي الأهداف التي تتوافق مع جانب واحد محدّد من الجوانب الحياتية المختلفة، وتتعلّق بموضوع معيّن فيها. كأن تكون أهدافًا شخصية، أو مالية أو أكاديمية...الخ. من الجدير بالذكر أنّ هذه الفئات الثلاثة مترابطة مع بعضها البعض، وأيّ هدف تحدّده لنفسك، سيقع في الغالب ضمن فئتين على الأقل منهما. فمثلاً قد تضع لنفسك هدفًا موضوعيًا قصير الأمد كأن تقرّر توفير مبلغًا محدّدًا من راتبك خلال الشهر المقبل (هدف مالي قصير الأمد).
أو هدف مركّز طويل الأمد، كأن تفتح شركتك الخاصّة خلال خمس سنوات من الآن.

كيف تحدد أهدافك :

على الرغم ممّا تنطوي عليه عملية تحديد الأهداف من قواعد ومبادئ قد تبدو للبعض معقّدة وصعبة، لكنك مع ذلك تستطيع وضع أهدافك بثلاث خطوات فقط**!** نعم، مهما كانت أهدافك كبيرة، طويلة الأمد أو قصيرة...

تستطيع وضعها وتحديدها بسهولة تامّة**!** ما عليك سوى اتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: العصف الذهني ابدأ بمنح نفسك بضعة دقائق للقيام بعصف ذهني لأهدافك. خذ ورقة وقلمًا، وفي خلال خمس أو ستّ دقائق، اكتب جميع الأشياء التي تريد تحقيقها، امتلاكها، تجربتها، صنعها، أو الحصول عليها خلال العشرين سنة المقبلة. اكتب أكبر قدر ممكن من الأهداف، وبأسرع وقت ممكن.

الخطوة الثانية: ضع إطارا زمنيا بعد أن أصبح لديك قائمة طويلة بأهم الأشياء التي ترغب في تحقيقها، ألقِ نظرة ثانية عليها، وفي هذه المرّة امنحها إطارًا زمنيًا خاصًّا.

اكتب عند كلّ واحد منها: سنة، 3 سنوات، 5 سنوات، 10، أو 20 سنة. لتوضيح الوقت الذي تحتاجه لتحقيقها.

كن واقعيًا عند تخمين الوقت اللازم لتحقيق كلّ هدف. واحرص على إتمام هذه الخطوة في خلال دقيقة أو اثنتين كحدّ أقصى...

الخطوة الثالثة: اختر الأهداف الأهم الآن، قم بمراجعة القائمة مرّة ثالثة، واختر أفضل أربعة أهداف تعتقد أنّك تحتاج إلى سنة واحدة فقط لتحقيقها. هذه الأهداف هي التي تجعلك متحمّسًا حقًا، وتستحقّ أن تبدأ في العمل على جعلها واقعًا.

اكتب بجانب كلّ واحد منها فقرة صغيرة تشرح فيها الأسباب التي ستضمن لك تحقيق هذه الأهداف خلال 12 شهرًا.

احرص على ألاّ تستغرق في القيام بهذه الخطوة أكثر من 20 دقيقة.

تعتبر هذه الطريقة من الاستراتيجيات الناجحة التي اقترحها المتحدّث التحفيزي الشهير توني روبينز. والتي تساعدك في معرفة الأهداف المهمّة في حياتك التي يجدر بك السعي نحوها.

ختامًا، لابدّ من التذكير بأنّ عملية وضع الأهداف هي السبيل الوحيد لرفع سقف توقّعاتنا عن أنفسنا، ودفع أنفسنا وتحفيزها لتحقيق تلك الأمور التي كنّا نتمنى الوصول إليها. إنّها الطريق الذي يضمن لنا تحقيق النموّ الشخصي وتطوير المهارات في مختلف مناحي الحياة. من دون امتلاك أهداف واضحة، لن نكون سوى أشباح تتخبطّ في درب الحياة دون أيّ نفع. هل تشعر بالحماس إذن للبدء في وضع أهدافك الخاصّة؟ وهل لديك أيّ أفكار أخرى حول كيفية وضع الأهداف بطريقة صحيحة تضمن تحقيقها.

....

****الفصل الثانـي****
القرار

** القرار

تعريف القرار :

القرار هو إعطاء من له السلطة والقوة بموجب القوانين واللوائح، لأوامر وإرادات مثبتة تهدف إلى تحقيق مصلحةٍ عامة للمؤسسة، وسواء كان هذا القرار إداريّاً، أم قضائيّاً، أم تشريعيّاً، أو حتّى قراراً داخليّاً، فجميع هذه القرارات تحتاج إلى خطوات يسير عليها المدير في إصدار قراره.

اتّخاذ القرار

يُعتبَر اتّخاذ القرار الرُّكن الأساسيّ في العمليّة الإداريّة؛ حيث إنّه يشمل أنشطة الإدارة، ووظائفها جميعها، فعلى سبيل المثال، عند أداء الإدارة لوظيفتها في الرقابة، فإنّها تتّخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة لقياس نواتج الأعمال، والتعديلات اللازم إجراؤها على الخطّة، والحرص على

تصويب الأخطاء في حال وجودها، وما إلى ذلك، وبسبب ما تواجهه الأنظمة الإداريّة الحديثة من تعقيدات في أهدافها -حيث قد يكون هناك تعارض بينها أحياناً- أصبح هناك ازدياد في المشاكل التي تواجه القيادات الإداريّة، وعليه فقد ازدادت الحاجة إلى اتّخاذ القرارات التي من شانها مواجهة هذه المشكلات.

ومن هنا لا بُدّ لنا من تعريف القرار لغة، حيث إنّه مصدر للفعل (قَرَّ)، يُقال: قرَّ رأيه على الأمر؛ أي أزمع، وعقد النيّة عليه، والقرار: هو المُستقرّ الثابت؛ إذ نقول: لا قرار له؛ أي أنّه غير ثابت، وهو يُعبِّر عمّنْ لاَ يَسْتَقِرُّ عَلَى رَأْيٍ، والقرار لغة يعني: الرأْيُ يُمضيه مَن يملِكُ إِمضاءَهُ، وهو أمر يصدر عن صاحب النفوذ، أمّا اصطلاحاً فقد ورد تعريفه من قبل العديد من الباحثين، وذلك على النحو الآتي:

* أورد برنارد تعريفه بأنّه: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية، أو رد فعل مباشر.

* عرَّفه عبدالكريم درويش بأنّه: "الناتج النهائيّ لحصيلة مجهود متكامل من الآراء، والأفكار، والاتّصالات، والجدل، والدراسات التي تمّت في مستويات مختلفة في المُنظَّمة .

** ويمكن تعريف عمليّة اتّخاذ القرار على أنّها: اختيار أحد البدائل المُتاحة، على أُسُسٍ عِلميّة، وموضوعيّة، وضمن مبادئ المُنظَّمة، ومعاييرها المُتَّفق عليها.

أهمّية اتّخاذ القرار

يرتبط اتّخاذ القرار بالحياة اليوميّة للأفراد، والجماعات، والمُنظَّمات، حيث تبرز أهمّيته من ناحيتين، هما:

الناحية العلميّة: تبرز أهمّية عمليّة اتّخاذ القرار في كونها وسيلة ناجحة لتنفيذ استراتيجيّات المنظّمة، وأهدافها بشكل موضوعيّ، كما أنّها تساهم بشكلٍ فعّال في إنجاز العمليّات الإداريّة كلّها، من تنظيم، ورقابة، وتخطيط، وما إلى ذلك من عمليّات، إضافة إلى أنّها تُجسِّد الأهداف، والسياسات، وتُفسِّرها، وتنفِّذها، وهي تجمع المعلومات الضروريّة للوظائف الإداريّة باستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة.

الناحية العمليّة: حيث تساعد القرارات على كشف مواقف الرؤساء، والكشف عن العوامل التي تضغط على مُتَّخذي القرار، سواء كانت عوامل خارجيّة، أو داخليّة، ممّا يجعل عمليّة الرقابة أسهل، إضافة إلى أنّ مواجهة الضغوط في المستقبل تصبح بصورة أفضل، ومن الجدير بالذكر أنّ اتّخاذ القرارات وسيلة تُقاسُ بها مقدرة الرؤساء على أداء وظائفهم، ومهامّهم الإداريّة.

مراحل اتّخاذ القرار

لا بُدّ لنا قبل توضيح مراحل اتّخاذ القرار من ذِكر أنّ عدد هذه المراحل، وترتيبها يختلف من مُفكِّر إلى آخر، وفي ما ياتي تصنيف لهذه المراحل:

1. **تحديد المشكلة**، وتشخيصها: وذلك عن طريق معرفة المشكلة، وفهمها، ودراستها، حيث قد تكون مشكلة حيويّة، أو تقليديّة، أو طارئة، وممّا يجدر ذكره أنّ سوء التشخيص للمشكلة قد يؤدّي إلى حدوث الخلل في المراحل التي تليها.

2. **جمع المعلومات عن المشكلة**: وذلك بتحليلها تحليلاً منهجيّاً، وإيجاد البدائل، والحلول المُتنوّعة، وذلك عن طريق الاستقصاء، ودراسة سجلّات المُنظّمة، واستخدام الأجهزة التكنولوجيّة، وما إلى ذلك.
3. **تحديد البدائل، وتقييمها:** وذلك بتحديد نقاط القوّة، ونقاط الضعف لكلِّ واحدٍ منها، ثمّ ترتيبها بحسب ملاءمتها، وفعاليّتها في حلّ المشكلة.
4. **اختيار البديل، أو الحل المناسب**: مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعيّة، والسياسيّة، والأخلاقيّة، والتنظيميّة، والنفسيّة، ووِفقاً لعدّة معايير، من أبرزها:

* قابليّة تطبيقه.

*الأخطار المُتوقَّعة جرّاء تطبيقه.

* مدى تحقيقه للفوائد، والمكاسب المُتوقَّعة.

*الآثار الناتجة عن تنفيذه. تكاليف تنفيذه.

*مدى اتّفاقه مع أهداف، ومبادئ، وسياسات المُنظَّمة.

5. تنفيذ القرار، ومتابعته: وذلك للتعرُّف على نقاط الضعف، أو العقبات، ومعالجتها، وذلك يساعد على فهم النتائج، ممّا قد يتطلّب تعديل القرار، أو اتّخاذ المزيد من القرارات لتنفيذه، وغيرها من الإجراءات.

أنواع القرارات

يتمّ تصنيف أنواع القرارات؛ تبعاً لعدّة أُسُس، منها:

بحسب الهدف، وتُصنَّف على النحو الآتي:

القرارات الفعّالة: وهي تعتمد مستوىً أعلى من الفهم الفكريّ؛ أي تهتمّ بمفاهيم استراتيجيّة شاملة، ولها تأثير فعّال.

القرارات غير الفعّالة: وهي مفاهيم جزئيّة لا تُحقّق هدفاً فعّالاً.

بحسب الوظائف الاساسيّة للمُؤسَّسة، وتُقسَم إلى:

قرارات لها ارتباط بالعنصر البشري، كاختيار المُوظَّفين، وتحديد الأجور، والتدريب، وغيرها.

قرارات لها ارتباط بالتسويق، كنوعيّة السِّلع، ووسائل الإعلان، وتحديد الأسواق، وغيرها.

قرارات لها ارتباط بالإنتاج، كنوع الآلات المستخدمة، والموادّ الخام، وغيرها.

قرارات لها ارتباط بالتمويل، كتوزيع الارباح، وتحديد رأس المال اللازم، وما إلى ذلك.

بحسب الأهمّية، وتُقسَم إلى:

قرارات إداريّة. قرارات استراتيجيّة. قرارات تشغيليّة.

بحسب مدى مناسبة اتّخاذها، حيث تُقسَم إلى:

قرارات استثنائية. قرارات وسيطة.

بحسب البرمجة، وتُقسَم إلى:

قرارات مُبرمَجة. قرارات غير مُبرمَجة.

بحسب أساليب اتّخاذها، حيث تُقسَم إلى:

قرارات كمّية. قرارات وصفيّة.

بحسب ظروف اتّخاذها، وهي على النحو الآتي:

قرارات يتمّ اتّخاذها تحت ظروف المخاطرة.

قرارات يتمّ اتّخاذها تحت ظروف التأكُّد.

قرارات يتمّ اتّخاذها تحت ظروف عدم التأكُّد.

بحسب النمط الإداريّ لمُتَّخذها، وهي على النحو الآتي:

القرارات التشاركيّة. القرارات المُنفرِدة.

بحسب المناحي التنظيميّة، وهي: قرارات خاصّة مُوجَّهة نحو حالات، أو أفراد مُعيَّنين.

قرارات عامّة مُوجَّهة نحو حالات، أو أفراد غير مُعيَّنين.

العوامل المُؤثِّرة في اتّخاذ القرار

بعد التفصيل السابق لعمليّة اتّخاذ القرار، لا بُدّ لنا من ذِكر بعض العوامل التي تُؤثِّر في هذه العمليّة، وهي عوامل تؤثِّر في مُتَّخذ القرار، ممّا يتسبَّب في حدوث انحرافات إراديّة، ولا إراديّة، ومن أبرزها:

عوامل نفسيّة، وشخصيّة: حيث تتعلَّق بمُتَّخذ القرار، والمدير، وكلّ من يشارك في عمليّة اتّخاذ القرار، وهي على نوعين:

- عوامل نفسيّة، تتمثّل في المحيط النفسيّ لمُتَّخِذ القرار، ودور المُنظَّمة في تكوينه، ودوافعه النفسيّة.
- الشخصيّة الخاصّة بمُتَّخِذ القرار، حيث لا بُدّ من أن يكون مُتَّصفاً بصفات القائد الإداريّ، كالخبرة، والحنكة، والمقدرة على تجاهل الحلول الفاشلة، والاستعانة بالتجارب الجيّدة، وما إلى ذلك.

التوقيت الخاصّ باتّخاذ القرار:

حيث يُعتبَر الوقت عنصراً مهمّاً في اتّخاذ القرارات، إلّا أنّ التوقيت المناسب لإعلان هذه القرارات يُعَدّ أمراً شديد الأهميّة، وخاصّة إذا كان إعلانها يعني إلغاء قرار سابق، كما أنّه لا بُدّ من أخذ آراء المُتأثّرين بالقرار في ما يتعلّق بشانه.

التشاركيّة في عمليّة اتّخاذ القرار:

حيث تساعد هذه التشاركيّة على ضمان نجاح القرار، إلّا أنّها تُستمَدّ من نمط المنظَّمة، وطابعها؛ فعلى سبيل المثال، يُعَدّ النمط السائد في المُنظَّمات الأمنيّة هو النمط الاستبداديّ في اتّخاذ القرارات.

عوامل تتعلَّق بالبيئة الخارجيّة:

كالعوامل السياسيّة، والاقتصاديّة، والتكنولوجيّة، والثقافيّة، وغيرها.

عوامل تتعلَّق بالبيئة الداخليّة:

كحجم المُنظَّمة، وقوانينها، ومواردها البشريّة، والماليّة، والعلاقات بين إداراتها، وغيرها.

صناعة القرار في المؤسسة

يعتبر صنع القرار أو كما في الإنجليزية Making Decision من المهارات الإدارية والفنية الأساسية في العمل في المؤسسات العاملة في مختلف الميادين الحياتية، بما في ذلك كل من الميدان المهني، والأكاديمي، والسياسي، والعسكري، والثقافي والاجتماعي، حيث يُمثّل هذا الجانب أحد أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح وفشل العمليات المختلفة خاصة في ظل صنع القرارات المصيرية التي قد يكون اتخاذها سبباً في نهوض العمل في المؤسسات، وقد يكون سبباً في دمارها؛ ونظراً لأهمية هذا الجانب اخترنا أن نستعرض أبرز الخطوات الكفيلة بصنع القرار المناسب في المؤسسة.

أساليب صناعة القرار في المؤسسة

تنقسم الأساليب التي يمكن من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة في المؤسسات إلى قسمين رئيسين يتمثّلان في ما يأتي:

الأساليب التقليدية والقديمة:

تتمثّل في المناهج العلمية المعتمدة على الخبرات السابقة والتقديرات الذاتية، وتعود في أصولها إلى طبيعة الإدارات القديمة، بحيث تأخذ جانب الخبرة التي يتمّ اكتسابها مع الوقت والتجارب المختلفة، كما تضم جانب التجربة، أي إجراء التجارب المختلفة للتوصل إلى النتائج المطلوبة، حيث بدأ تطبيق هذا الجانب في البحث العلمي، وتمّ استخدامه لاحقاً في المؤسسات المختلفة، بحيث يتمّ خلاله اختيار البديل الأفضل، وصولاً إلى استخدام البديهة والأحكام الشخصية على الأمور والمشكلات، بحيث يستخدم متخذ القرار أسلوب الحكم الشخصي على المواقف بعد التقدير السليم للأبعاد المختلفة الخاصة بكل موقف.

الأساليب العلمية الحديثة

ظهرت وانتشرت في بدايات القرن العشرين، وأكدت عدم صلاحية الأساليب القديمة في مواكبة التطورات الحديثة في العمل المؤسساتي، بما في ذلك بحوث العمليات، والتي يتمّ من خلالها تطبيق الطرق العلمية في حل المشكلات المختلفة، للتوصل إلى أفضل نتائج ممكنة، وكذلك نظرية الاحتماليات، وذلك بوضع الاحتمالات المختلفة القائمة على أساس موضوعي ومنطقي بعيد كلّ البعد عن الاحتمالات الشخصية والعواطف، إضافةً إلى شجرة القرارات، أي أنّ اتخاذ أي قرار لا يتمّ بمعزل عن التأثيرات المحيطة بالمشكلة، بحيث يستخدم هذا الأسلوب في المفاضلة بين البدائل المختلفة.

خطوات صناعة القرار في المؤسسة

تحديد المُشكلة أو القضية المُراد اتخاذ القرار بشأنها بكل دقة ووضوح، و جمع كافة المعلومات والبيانات الخاصة بها، للتمكن من فهمها بشكل عميق، والحرص على فهم كافة العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بها، للتمكن من وضع البدائل المناسبة والتوصل إلى قرار سليم في نهاية المطاف. طرح الخيارات الممكنة وفهم كلّ خير، والحرص على اختيار الأفضل منها على أنّ تكون متاحة ويمكن تنفيذها، تحديد النتائج المحتملة، ومعرفة الجوانب السلبية والإيجابية لكل منها، قبل اتخاذ أي قرار بشأن المُشكلة المراد حلها. وأخيراً تنفيذ القرار، من خلال وضع الأسس المتينة الكفيلة بتطبيق كافة الجوانب التي تمّت دراستها فيما يتعلق بالمشكلة، وتنفيذ القرار المتخذ بشأنها للتوصل إلى النتائج المطلوبة.

صنع القرار

هي تلك العملية التي تسعى إلى إيجاد حل جذري لمشكلة ما تقف عائقاً في وجه سير عمليات المنشأة، والبحث الدؤوب عن الحل الأفضل بين مجموعة من الحلول المطروحة عن طريقة المفاضلة بينها، ويتطلب ذلك من إدارة المنظمة اختيار البديل الأمثل بكل حيطة وحذر؛ سعياً لحل المشكلة وبالتالي صنع القرار.

ومن الجدير بالذكر أنّ عمليّة صنع القرار تمر بعدة مراحل وخطوات، أولها تحديد المشكلة واستيعابها، ثم البدء بتحليلها وتقييمها، ويبدأ الشخص المخوّل بصنع القرار باستقطاب المعلومات وجمعها، وينتقل بعدها لاقتراح الحلول المناسبة وتقييمها ثم اختيار الأفضل من بينها. ويمكن تعريف عمليّة صنع القرار بأنّها عمليّة ديناميكية تمر بعدة مراحل، بدءاً من مرحلة التصميم والانتهاء باتخاذ القرار، ومن أبرز سماتها أنها أسلوب متسلسل منطقي في اتباع الخطوات في التوصل للقرار الصائب، وكما أنّها تعتمد في شق طريقها على اكتشاف البديل الأمثل وتحديده بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.

اتخاذ القرار

يجدر بنا التنويه إلى أنّ اتخاذ القرار مصطلح إداري ليس مرادفاً لصنع القرار، ويعدّ كل منهما مرحلة من مراحل القرار، إذ إنّ اتخاذ القرار هو الخلاصة التي يتوصّل إليها صانع القرار بعد جمع المعلومات والأفكار حول مشكلة في الميدان وإيجاد عدد من البدائل والحلول، حيث إنّ عملية اتخاذ القرار هي اختيار الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات تم صنعها من قبل شخص مخوّل بذلك. تعتبر عمليّة اتخاذ القرار محوراً أساسيّاً لأهداف المؤسسات والمنشآت التي تسعى لتحقيقها بواسطة تنفيذها للعمليّات الإداريّة؛ سعياً للمضي قدماً بها نحو التطوّر والتقدم وحل مشاكلها، وتبدأ مراحل عمليّة اتخاذ القرار بالعصف الذهنيّ الإلكترونيّ، وتنتهي باختيار القرار الأنسب من بين البدائل المطروحة بين عدد من القرارات بكفاءة عالية.

الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

إنّ الفرق بين عمليتي صنع القرار واتخاذه أن صنع القرار عبارة عن عمليّة ممنهجة تمر بعدة خطوات محددة، ويسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة والبحث العميق للتوصل لاتخاذ القرار بكل حيطة ويقظة؛ لتفادي وقوع الأمور السلبيّة، أما فيما يتعلّق بعمليّة اتخاذ القرار فهي عبارة عن رد فعل لما يحيط بالقرار من مؤثّرات وقد تكون بصورة مفاجئة ببعض الأحيان إلا أنّ المدير الناجح هو من يكون مستعداً لهذا التوقيت المفاجئ، كما ينصح دائماً بالتروّي وعدم التسرع باتخاذ أي قرار حتى لا يعود بالضرر على المنشأة وعملها. وكما ذكرنا آنفاً، فإنّ عملية صنع القرار هي البداية الأولى أو التمهيد لبدء البحث عن عدد من البدائل وتمريرها بعدة عمليّات كالمعالجة والدراسة والبحث وأخيراً اتخاذ القرار الأنسب من بين مجموعة هذه البدائل المطروحة، أي أنّ اتخاذ القرار مرحلة نهائيّة لعملية صنع القرار.

ما هو تعريف الاستنتاج

تعريف الاستنتاج، كثيرًا ما يتردد على مسامعنا مفهوم الاستنتاج ولكن لا يعرف الكثيرين ما يحمله **تعريف الاستنتاج** ، من معنى لغوي أو لفظي، وتجدر الإشارة بأن الاستنتاج هو المطاف الأخير بعد تجميع العديد من النتائج والبيانات المتعددة بشأن موضوع ما، لذا سوف نتطرق إلى هذا الموضوع بصورة تفصيلية في السطور القادمة لذا تابعوا معنا.

تعريف الاستنتاج

يتردد تعريف الاستنتاج في العديد من المجالات العلمية وتحديدًا في فروع البحث العلمي وتتكون تلك الاستنتاجات نتاج تجمع العديد من البيانات الهامة، وعادة ما تكون تلك الاستنتاجات في نهاية الفقرة أو البحث، ويتكون نتاج عدة أمور هامة ولعل أبرزها الملاحظة.

غالبًا ما يُكتب الاستنتاج في نهاية المقال بحوالي 5 جمل متتالية توضح ما توصل إليه الكاتب أو الباحث من معلومات نتجت عما جمعه من بيانات ومعلومات تخص مجال ما، ويلي الاستنتاج فقرة خاصة بالخاتمة ويتم تجميع فيها كافة النقاط الأساسية التي تم مُناقشتها في البحث والتي تُمكن القارئ من الإلمام بما قرأه بصورة مختصرة وسريعة.

سُبل الحصول على استنتاج جيد

بعد أن وضحنا تعريف الاستنتاج كان لزامًا علينا التطرق إلى أمر هام للغاية ألا وهو كيفية الوصول إلى استنتاج جيد ونذكر ذلك فيما يلي:
يُعد الاستنتاج من أهم الخطوات الواجب توافرها في البحث العلمي لذا لابد من الالمام بكم هائل من المعلومات البحثية حول المجال العلمي الدائر البحث حوله.
تلعب المراجعة دور فعال في الوصول إلى أدق الاستنتاجات.
لابد أن تتبعد الاستنتاجات كل البُعد عن الأهواء والآراء الشخصية وذلك للحفاظ على حيادية تلك الاستنتاجات.
كي يكتمل البحث العلمي لابد من ربط الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بخاتمة الموضوع وغابًا ما ينظر البعض للاستنتاج بكونه الخاتمة ولكن حين الربط بينهم يُضفي على البحث قوة وتأثير على القارئ.

الفرق بين الملاحظة والاستنتاج

1. يعتقد الكثيرين أن الاستنتاج والملاحظة وجهان لعملة واحدة ولكن هذا الاعتقاد خالي تمامًا من الصحة لذا سوف نقدم لكم الفرق بينهم فيما يلي:

الملاحظة

تُعد مرحلة من مراحل الاستنتاج فحقًا هي النبتة الأولى التي يبني عليها الاستنتاجات فيما بعد ولكن قد تكون تلك الاستنتاجات صائبة أو غير صائبة وفي المرحلة التالية يتم التأكد من النتائج التي بنيت عليها تلك الملاحظات.

الاستنتاج

هو النتيجة النهائية التي تم التوصل إليها بُناءً على تم مُلاحظته وتدوينه من معلومات سابقة، كما توضح الاستنتاجات النتيجة البحثية النهائية.

أهمية الاستنتاج

1. يُعد الاستنتاج من المراحل ذو الأهمية البالغة لتأكيد نتائج أي بحث علمي وتتضح أهميته فيما يلي:

- يضع نهاية واضحة ومحددة المعالم بشأن الموضوع البحثي.
- يوضح العديد من الأفكار والمواضيع الجديدة من وجهة نظر عملية مدروسة وممنهجة.
- يُقدم العديد من الحقائق العلمية بطريقة ملخصة تتمكن الباحثين من الوصول إلى النتائج المرجوة بسهولة شديدة.

** الفصل الثالث **

نظرية الإدارة العلمية

نظرية الإدارة العلمية

لقد ارتبطت نظرية الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور الذي قام ببناء إطار نظري جديد حينها، يختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة، حيث يعتمد هذا التنظيم على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل وخطواته، وأوجه الهدر والضياع الذي تعانيها المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية ويعتبر تايلور من الأوائل الذين أسهموا في تطوير الإدارة وهذا بالابتعاد عن طرق الإدارة التقليدية النابعة من التجربة والخطأ والحدس والتخمين والتقدير إلى الإدارة العلمية التي تعتمد على الدراسة للعمل ومن هنا نطرح الإشكال الآتي ما هي أهم أفكار ومبادئ نظرية الإدارة العلمية وأهم الانتقادات التي تعرضت لها؟

مفهوم الإدارة العلمية.

إن نظرية الإدارة العلمية هي النظرية التي تمتاز بالأهداف النبيلة التي تسعى لتحقيقها والمتمثلة في التوفيق بين مسألتين ارتفاع الأجور للعمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج والإدارة العلمية هي التي ينبغي أن تضمن أكبر قدر من الازدهار لصاحب العمل وللعامل، والإدارة العلمية هي الإدارة التي تعتمد على إدخال الأساليب العلمية في الإدارة وهذا بهدف القضاء على التبذير للموارد وكذلك تضييع الوقت من طرف العمال.

- والإدارة العلمية كما يقول تايلور تتضمن ثورة عقلية كاملة لدى الأفراد الذين يعملون في أي منشأة وثورة عقلية أيضا لرجال الإدارة.

أسس وأركان الإدارة العلمية.

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.

- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية وسليمة.

- تهيئة إمكانيات العمل المادية والإدارية للعمال بالإضافة إلى وضوح التعليمات.

- التعاون بين الإدارة والعمال.

- تعتبر الإدارة العلمية أن وحدة العمل الإداري الرئيسية هي الوظيفة ونوع العمل وطبيعته ومواصفاته هو موضع الاهتمام الكبير.

- هناك خطوط رسمية محددة للاتصال بين أجزاء أو أقسام المنظمة الإدارية يجري من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة للعاملين.

- تحديد نطاق الإشراف والرقابة حيث يمارس خلاله كل رئيس مهام إدارته.

أهم المبادئ والمفاهيم التي تتشكل منها الإدارة العلمية.

1-إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير.

2- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.

3- استخدام الحوافز المادية لإغراء العاملين على تأدية العمل بالسرعة المطلوبة.

4- الدراسة العلمية للعمل التي ينبغي أن يقوم بها فرقة مختصة لأنها معقدة وطويلة.

5- الرشد الوظيفي، ويقصد بالرشد الوظيفي أو الإداري أن الفرد عندما تسند إليه وظيفة ما يكون قد أعد لها وتدرب عليها.

أهم مفكري نظرية الإدارة العلمية.

فريدريك تايلور.

يعتبر فريدريك تايلور هو المؤسس الأول لنظرية الإدارة العلمية حيث كان تايلور عاملا ثم مهندسا في أحد مصانع الحديد والصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج، وقد بدأ فريدريك تايلور دراساته في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية حيث لاحظ أن العمال ينتجون أقل من طاقتهم الإنتاجية وأنه ليس هناك معيار واحد وطريقة موحدة للعمل، أو معايير للإنتاجية والناتج اليومي المتوقع من العمال، أو علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، وبطبيعته التي تكره الهدر وعدم الكفاية وتحب التحليل المنطقي، بدأ تايلور يبحث عن الوسيلة الأفضل للقيام بالعمل، وبدأ تطبيقاته بدراسة عملية تقطيع الصلب في المصنع حيث قسم إلى مجموعة عناصر وقام بقياس الوقت اللازم لكل عنصر، حيث توصل إلى معايير علمية واضحة لطريقة وكمية الإنتاج المتوقع من كل عامل ونتيجة لدراساته للزمن والحركة تمكن تايلور من زيادة إنتاجية العمال إلى ثلاث أمثال ما كانت عليه قبل الدراسة وارتفع أجر العامل بحاوالي60% من الأجر قبل الدراسة.

وقد قدم تايلور أربع مبادئ أساسية للإدارة العلمية:

1- تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل ليحل هذا التحليل العلمي محل الطريقة التخمينية.

2- الطريقة العلمية في تدريب واختيار العمال.

3- التعاون بين الإدارة والعمال.

4- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

فرانك جيلبرث(تبسيط العمل)

يعتبر فرانك جيلبرث أحد المهندسين الذين قدموا إسهاما مباشرا وعملوا على تقديم الإدارة الصناعية على مستوى العامل أيضا، وكان جل اهتمامه مرتبطا بدراسة الحركة لمحاولة إيجاد الوسيلة الأفضل للأداء، حيث لاحظ أن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر ومن آن لآخر مع نفس العامل، وأن العمال غالبا ما لا يتبعون توصياتهم وطرقهم التي ذكروها للعمال، وقد قام جيلبرث بتحليل حركات العمال باستعمال التصوير وقام بتحليل وتبسيط الحركة بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة وأكثرها راحة للعامل أثناء العمل، وإلغاء الحركات غير الضرورية، وإعادة ترتيب الحركات، وترتيب الأدوات والمواد والحركات اللازمة، وقد حقق أهدافه إذا زادت الإنتاجية وبالتالي ارتفاع أجور العمال.

- وقد قام جيلبرث بتحليل طرق العمل التي تتلخص في خريطة تحليله للحركات والعمليات قدمها جيلبرث أن قسم الحركة إلى سبعة عشر نوعا، وهذا التقسيم ما زال معتمد حتى الآن.

هنري جانت (جدولة العمل)

يعتبر هنري جانت أحد رواد الإدارة العلمية، بخريطة جانت الزمنية الشهيرة والتي ما تزال تستعمل حتى الآن في الصناعة وخريطة جانت ابتدعها لتبيين

العلاقة بين مخطط العمل والجزء المتقد منه في المحور الأول والوقت في المحور الثاني.

كما تبدوا أهمية جانت كأحد علماء الإدارة العلمية في اعتقاداته الخاصة بأجر العامل، فحيث كان تايلور يربط الأجر ربطا كاملا بعدد الوحدات المنتجة قدم جانت نظام للعمل والحوافز يعتمد على تقديم المكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، وبهذا قدم جانت نوع من الضمان المادي للعمال بالرغم من مستوى الإنتاج.

كما اهتم جانت بعملية تحليل طرق العمل الخاصة بالمديرين وإمكانيات دراستها بطريقة علمية، بهدف زيادة إنتاج المديرين التي تنعكس مباشرة على خفض التكاليف وزيادة إنتاج العمال.

وكان جانت منتقدا للجهل وعدم الكفاية إلا أنه لام الإدارة وليس العمال، على هذه الأخطاء والمشاكل، وبالتالي رأى أنه يجب على الإدارة أن تتحمل مسؤولية تدريب العمال ورفع مستواهم إلى الحد المطلوب من المهارة والكفاية.

أ .تقييم آراء تايلور:

تشكل الفرضيات التي تبنى عليها آراء تايلور ما يعرف بـنظرية الرجل الاقتصادي
وعناصر هذه النظرية:
.1الانسان اناني في طبعه:
يحب مصلحته الشخصيه ويضعها فوق كل اعتبار وانه يحاول ان يصل الى الحد الأعلى من المكاسب بغض النظر من دور الآخرين مشاعرهم او رد

فعلهم فهو لا يتصرف كعضو في مجموعه خاصه عندما يتعلق الامر بالاستجابه لاوامر الاداره.

.2الانسا كسلان في طبعه:

ان الفرد شخص كسلان يجب ان يأخذ ولا يعطي وانه لو ترك على حريته وراحته فلن ينتج بأكثر من ثلث طاقته الانتاجيه لذا يجب مراقبته بدقه.

.3الكسب المادي حافز مهم:

اهتمام الفرد ينصب على تحقيق الكسب المادي وبالتالي يمكن حفزه بشكل رئيسي عن طريق الاجور الماديه فلفرد متى حصل على اجر تشجيعي يزيد من انتاجيته لزياده اجره.

هذه الفرضيات شكلت نظريات الرجل الاقتصادي وانطلق رواد الاداره العلميه للعمل بهديها فركزوا اهتماماتهم على زياده انتاجيه العامل وحفزه دونما اعتبار لصحته و انسانيته وقاموا بدراسه الارهاق واقترحوا ادخال فترات الراحه اثناء العمل للتغلب على الارهاق و التعب بقصد استغلال طاقه العامل الى اقصى درجه ممكنه.

ب ـ تقييم آراء فايول:

اشهر ما يميزه: هو مقدرته على حصر الافكار الاداريه وتحليلها ويختلف فايول عن تايلورفي انه ركز على فئه الاداريين وعلى اداره المنشأه الكبيره بينما ركز تايلور على فئة العمال وعلى ادارة الورشه الصغيره.

وركز فايول على الاداره كنظريه يمكن للشخص ان يتعلمها في المدارس والجامعات ويطور مهارته فيها بالممارسه وناقض فكره التنظيم الوظيفي التي جاء بها تايلورفقدم قاعده وحده اصدار الاوامر.

ج ـ الانتقادات الموجهه للمدرسه العلميه:

تنبع من الفرضيات التي بنيت عليها نظريه الرجل الاقتصادي وأهم هذه الانتقادات ما يلي:

1- نظرتها الى العامل:

تنظر الى العامل على اساس اله بيولوجيه يمكن التحكم بها عن طريق الاغراء المادي.

2- اهمال النواحي الانسانيه:

اهملت النواحي الانسانيه وإقترحت نظاما للحوافز والاجور يؤدس الى معاقبه العامل بارهاق نفسه مقابل الحصول على اجر اعلا دون اعتبار النواحي الصحيه اما اقتراح تايلور لفترات الراحه خلال العمل فكان الهدف منه ليس ترفيه العامل والعنايه بصحته بل استغلال قواه ونشاطه الى اقصى درجه ممكنه.

3- اقتصارها على مستوى العمال في المصنع الصغير:

ركز تايلور على مستوى العمال ولم يقم بدراسة النواحي العامة للإدارة أو مستوى المديرين بعكس هنري فايول الذي ركز على مستوى المديرين.

4- التنظيم الوظيفي:

قسم تايلور الاعمال بحيث يخضع كل عامل الى ثمانيه مديرين واعطى لكل منهم سلطات واسعه على جميع المنشأه مما يربك العامل ويشتته.

5- نظرتها للتنظيم الغير رسمي:

يجب محاربه العلاقات التي تنشأ بين الافراد العاملين في المنشأه من علاقات زماله و صداقه خارج حدود العلاقات الاداريه واعتبرت العامل آله بيولوجيه واهملت صحته النفسيه والجسميه.

** الفصل الرابع **

نظرية الادارة بالأهداف

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر في عام 1954م حيث يقول: إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لانتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود.

إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح لمجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيها مشتركا للجهود نحوالرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة.

وهي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة, وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع

أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم نهجا واسع الإنتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها كافة المنظمات والمنشآت الحديثة والمتقدمة , فهي تنظر للمنشاة من جميع الجوانب (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – القيادة) وتعالج المشاكل بين الرئيس والمرؤوسين على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري فهي عملية إدارية متكاملة أنصح كافة المنشآت بإتباعها.

مفهوم الإدارة بالأهداف:

يمكن تعريف مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه: أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها.

الإدارة بالأهداف إذن ليست كلمة مرادفة للميزانيات التقديرية، أو محاسبة التكاليف، أو التكاليف النمطية أو أي أداة أخرى تستخدمها الإدارة المالية. هذه مجرد أساليب أو تقارير رقابية تساعد في قياس الأنشطة ولكنها لا تقرر ماذا يجب على هذه الأنشطة أن تنجزه.

هذه الأساليب الرقابية أيضاً تقيس الأشياء المحسوسة والمسائل الملموسة التي يمكن وضعها في أرقام. إن المؤسسة التي تعتقد أنها تستخدم الإدارة بالنتائج لمجرد أنها تستخدم الميزانيات التقديرية في الواقع تضلل نفسها. الإدارة بالأهداف هي اكبر من ذلك. إنها طريق أو أسلوب لتوجيه سائر جهود المدراء

بالمنظمة وفي جميع المستويات لتحقيق الأهداف العامة بأحسن كفاية وأقل التكاليف.

ويمكن أن ينظر إلى الإدارة بالأهداف أيضاً على أنها طريقة لممارسة وظائف الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، وتنمية الكفايات، والرقابة. وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولتها وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

وبمعنى أخر الإدارة بالأهداف هي طريقة في الإدارة. إنها فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج. إن المدير الذي يوجه جهوده نحو تحقيق الهدف، يركز على نتائج اكثر من كيفية تحقيقها طالما أن الوصول إليها كان مشروعا وليس فيه مخالفات أخلاقية أو قانونية.

والإدارة بالاهداف هو اسلوب الادارة وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب ادائه لتحقيق اهداف المنظمة وليس لتحقيق اهداف شخصية او لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للافراد. وتركز الإدارة بالاهداف على ضرورة الإقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية.

وتعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم، وأن يحدث قدر من الإتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه أياً كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسُلطات والصلاحيات، وليست طريقة لا تقبل الجدل أو النقاش.

ومن خلال هذه المفاهيم نستطيع أن نلاحظ عدداً من النقاط التي تشكل بمجموعها مضمون هذا النظام وأهمها:

-وضع هدف لكل منصب إداري. فالمنصب الإداري الذي ليس له أهداف محددة يعني أن ذلك المنصب غير مهم وبالتالي ليس ضرورياً.

-إرتكاز النظام على الإقتناع الشخصي وأيقاظ المصلحة لدى الأفراد لتحقيق الأهداف بمستوى متطور من الكفاءة.

-إن ذلك النظام يعتمد بصورة أساسية على الأداء والنتائج وليس على الصفات الشخصية والإعتبارات الأخرى.

-الربط بين اداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.

-المساهمة في تحديد نظم مقبولة للاجور والحوافز على اساس موضوعي.

-المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.

-قياس الاداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف.

أن لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر او مكونات أساسية لتطبيقها على النحو التالي:

.1وضع الأهداف:

وضع الأهداف في الواقع يتم في ثلاث مراحل: الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل. وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية، تكون الخطوة التالية وهي تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب، ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

وهنا يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار عام بمسئولياته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف والموظف هذا الإطار للخروج بصياغة نهائية لمسئولياته في الفترة القادمة.

.2تطوير خطة عملية:

تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.

وهنا يحدد الموظف – في ضوء هذه المسئوليات – أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية – 3 أشهر أو 6 أشهر مثلاً – تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معاً سُبل الوصول إليها والأنشطة والواجبات التي سيقوم بها الموظف وأوجه المساعدة التي يمكن أن يقدمها رئيسه.

.3القيام بالمراجعة الدورية:

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط، تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

إن عناصر نظام الرقابة الجيد هي معايير يمكن قياس النتائج في ضوئها، بالإضافة إلى نظام التغذية الراجعة، وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف تصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها.

.4تقييم الإنجاز السنوي:

الخطوة الأخير لنظام الإدارة بالأهداف هي التقييم السنوي للإنجازات التي تمت ثم الإعداد للعام المقبل. فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فان على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب. هناك العديد من الأسباب للإنجاز الرديء إذ قد لا يعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه في شكل نتائج متوقعة، أو لا يستطيع القيام بالمتوقع منه بسبب قلة التدريب والتعليم، أو لعدم توفر الحوافز لزيادة فعالية إنجازه، أو ينقصه الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز، أو قد يكون السبب ناجما عن سوء الأشراف، أو أن الأهداف كانت غير واقعية وغير ذلك من الأسباب, ومتى عرفت الإنحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تلافيها في المرات القادمة.

حيث يقوم المشرف في ضوء المسئوليات – والمستهدفات – بتقييم أداء الموظف بناءً على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة، كما يقوم الموظف بإبداء ملاحظاته على التقييم، ومدى رضاءه عن تقييم رئيسه له، بجانب إقترحاته لكيفية أن كون رئيسه أكثر فعالية.

فوائد تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف

يحقق تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف مزايا عديدة أهمها:

.1يؤدي إستخدام هذا المفهوم إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر، ويخلق جو عمل اكثر سرورا، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف، وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم. ويسمح مثل هذا الموقف أيضاً بعمل التعديلات اللازمة طبقاً للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية، وذلك من خلال الاستماع لوجهات نظر مد رائها حول ما هو عملي وممكن وما هو غير واقعي وغير ممكن. هذا المفهوم إذا يحقق التكامل تقريبا، بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد نظراً لمشاركته في وضع الأهداف وتعديلها. وبالطبع يفترض أن قواعد الجدارة والاستحقاق مطبقة في المنظمة الإدارية المعنية.

.2مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها لانه يمكنهم من المساهمة في الوصول إلى الأهداف. وعلى أية حال فانه من الصعب التأكد من أن جميع اوجه النشاط توجه نحو تحقيق أهداف المنشأة، ولكن إذا استخدمنا مفهوم الإدارة بالأهداف بالشكل المناسب ((فإنها تزودنا بحافز قوي لتكامل اوجه نشاط العمل مع أهداف المنظمة.((

.3يلزم إستخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لاعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط، ويقلل من فشل البرامج ومواجهة المواقف الطارئة. حيث ينمي اسلوب الإدارة بالاهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤوساء والمرؤوسين.

.4تزود الإدارة بالأهداف أنماط لتحسين الرقابة، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي يتحسن الإنجاز.

.5كذلك تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فانه يمكن توفير طاقات الموظفين، ومن ثم تسير الأعمال بيسر وسهولة، وكذل تتحسن حوافز المرؤوسين نظراً لأن الرئيس يشركهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغباتهم أو قدراتهم المنظورة.

.6تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشاكل وتحديدها. لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعتبر مشكلة. لذا فان عقد الاجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوس تزيد من تفاعلهم لمناقشة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف وبالتالي يمكن تحديد المشاكل بيسر وسهولة.

.7تحسين أداء الإدارة: إن من احسن الوسائل لزيادة فعالية المدراء هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالهم. الإدارة بالأهداف

تزودهم بالوسيلة لقياس مساهمة كل مدير. إن التزام المدير بتحقيق الأهداف(أهدافه وأهداف المنظمة) هو ما يقرر الفعالية الإدارية في الأجل الطويل.

.8كذلك تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق الذي لا يمكن ان يتم بدون هدف مشترك ووحدة الاتجاه. أن الأهداف المحددة جيدا تساعد في تكامل الأنشطة في المنظمات المعقدة(المتخصصة)، وتجعل التعاون طواعية وعن رغبة.

.9تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية، ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم وتتحسن الاتصالات ونظراً للمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته، يكون راغباً في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.

مبادئ الإدارة بالأهداف:

-1مبدأ االمشاركة: وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها. حيث يعتمد هذا الاسلوب على افتراضيات ان الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق فى قدراته وانه سيسعى الى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لاهداف منظمته.

إن المشاركة فى وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين الى التعهد والالتزام بتلك الاهداف التى وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية الى ارتفاع الانتاجية والأداء.

-2مبدأ الإلتزام: وهو الإرتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في إتخاذ القرار.

-3مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.

-4مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في إتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص. مما يساعد على رفع درجة رضى العاملين وروحهم المعنوية.

الشروط اللازمة لتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف بنجاح

وللتغلب على العوائق، وتطبيق مفهوم الإدارة بنجاح، يلزم توافر عدد من الشروط:

-1يجب أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة. أولاً وقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة أي يجب وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ والى ابعد حد ممكن يجب أن تكون بشكل رقمي مثلا حجم المبيعات، بالريال أو الوحدة، العائد على الاستثمار، أو عدد وحدات الإنتاج وهكذا ... ثانياً يجب أن تكون الأهداف واقعية ذلك انه يمكن تحقيقها. الأهداف التي تكون سهلة جدا في تحقيقها تضر بالمدير والشركة وكذلك الأهداف الصعبة جداً مما يجعل الإدارة تفقد ثقتها في أسلوب النتائج. وثالثا بدون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيئ.

-2يجب أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملا مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها. ويساعد هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الاخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الافراد والمستويات التنظيمية بالمشروع

-3دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعتبر شرطا جوهريا لنجاحها. إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافيا. ويجب أن يكون هذا الدعم واضحا

لجميع المستويات في المنظمة. ويجب ان تكون اهداف الوحدات مربوطه بالاهداف الاعلى منها فى التسلسل التنظيمى كما يجب ان تكون هذه الاهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محدده بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف.

-4كما يجب أن تتوافر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز، وأن تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية.

-5عملية المشاركة في وضع الأهداف على جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.

-6التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه، حيث أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتما إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها.

-7التدريب: ولأن الإدارة بالأهداف تمثل ابتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، لذا، فان التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف. وتشير التجربة إلى إن معظم المدراء يحتاجون إلى محاولتين أو ثلاث قبل أن يمكنهم إعداد أهداف يمكن قياسها وتحقيقها.

-8مجال للمرونة وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة. حيث يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.

-9أن جوهر الإدارة بالأهداف هو الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه والنجاح يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم لها. إن معتقدات المدير حول كيف يجب أن يعامل مرؤوسيه، تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف، فإذا كان يعتقد المدير بان الناس بحاجة

إلى من يقودهم، ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فان الاحتمال كبير بان مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح.

-10كذلك يجب أن يكون المدير راغبا في التعلم، وان يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف، فان عليه ان يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً، ويحسن الاتصال بالآخرين كعضو في فريق. إن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يكون راغبا في الثقة بالآخـرين وقابلا لمشاركتهم المسؤولية.

مشكلات تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف:

وعلى الرغم من الفوائد الجمة التي نحصل عليها عند تطبيق هذا المفهوم، إلا انه لم يكن يخلو من عوائق تحد من انتشاره وتطبيقه على نطاق واسع، وقد تم الإشارة إلى جملة عقبات مثل، وضع أهداف غير واقعية أي أعلى أو اقل من اللازم، تقصير الإدارة في دراسة ظروفها الخاصة وأثرها على البرامج، عدم قدرة المديرين على الابتكار، قصور في المعلومات المرتدة، قلة الحوافز المقدمة للعاملين ، عدم قياس النتائج أحياناً، عدم إشراك الإدارة الدنيا في وضع الأهداف، صعوبة دمج الأهداف الرئيسية مع الهدف العام للمنظمة وعدم دعم الإدارة العليا لبرامج الإدارة بالأهداف.

.1وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها، فمثلاً هدف مثل: القيام بأفضل وظيفة للتدريب، يكون عديم الفائدة، أما هدف مثل: ترقية أربعة موظفين خلال العام فهو هدف محدد يسهل قياسه.

.2إن هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت والجهد، بسبب ما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين، وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف، بالإضافة إلى توفير المعلومات المرتدة عن مستويات أداء المرؤوسين.

3.أحياناً ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحه، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء، ومن هنا فإن معرفة واجبات ومهام الوظيفة والقدرات المتوفرة لدى شاغلها يلعب دوراً هاماً في حسم هذا الصراع.

وتفشل نظرية الإدارة بالأهداف بتأثير الأسباب التالية:

1. فقدان الالتزام.
2. عدم الاعتماد على مديري الإدارة العليا.
3. الطرائق الرديئة للتطبيق.
4. المساعدة والتدريب القليل.
5. فقدان المتابعة.
6. مناولة الأهداف من قبل المرؤوسين فقط.
7. فقدان الأهداف الإبداعية.
8. السياسة الصعبة للإدارة العليا.
9. الإفراط في توكيد التقييم.
10. جعل هذا الأسلوب ميكانيكياً.

وختاماً ... إن الإدارة بالأهداف تتطلب جهداً كبيراً وأدوات خاصة، وذلك لأن المدراء في المنظمات لا يتوجهون تلقائياً تجاه هدف مشترك، بل على العكس نجد أن العمل بطبيعته يحتوي على ثلاثة عوامل قوية للخطأ في التوجيه، في العمل التخصصي بالنسبة للغالبية العظمى من المدراء، وفي الهيكل التسلسلي للإدارة، وفي الخلافات في الرؤية والعمل، وكذلك الانعزال في مختلف مستويات الإدارة

** الفصل الخامس **

الأساليب الكمية في اتخاذ القرار

يهتم هذا القسم بمحاولة إعطاء القارئ فكرة مبسطة عن بعض الأدوات الكمية وأساليب بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية. وتتعدد هذه الأساليب حتى أنها تصبح مادة علمية مستقلة تدرس لطلبة ودارسي علوم الإدارة. وتتميز الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرار أنها تحاول تقييم البدائل التي تم التوصل إليها بواسطة متخذ القرار.

كما تتميز الأساليب الكمية في أنها تحاول الوصول إلى الرشد والعقلانية والابتعاد عن التحيزات الشخصية.

وسيلاحظ القارئ أن الأساليب التي سنقوم بشرحها تركز على محاولة إعطاء بدائل الحل الممكنة قيماً رقمية وكمية تسهل المقارنة بين بعضها البعض، ويمكن هذا من اتخاذ واختيار انسب بديل من بدائل الحل.

والأساليب الكمية التي سنتعرض لها هي:

1- العناصر ذات الأوزان.

2- تحليل التعادل.
3- جداول العائد.
4- شجرة القرارات.

أولاً: العناصر ذات الأوزان

تعتمد هذه الطريقة على محاولة مقارنة بدائل الحل وذلك من خلال مقارنتها كمياً بالنسبة إلى عناصر مشتركة بين هذه البدائل. وبطريقة أخرى، يمكن القول بأننا نبحث عن عناصر مشتركة بين بدائل الحل تصلح أساساً للمقارنة بين هذه البدائل، ثم يتم تحويل المقارنة إلى شكل كمي بسيط.

وتمر بطريقة العناصر ذات الأوزان المرجحة بالخطوات التالية:

1- تحديد العناصر المشتركة في تقييم البدائل. فمثلاً إذا كنا بصدد المقارنة بين مواقع بديلة لإحدى المصانع صغيرة الحجم، آملين في تحديد انسب بديل، فإنه يمكن القول، وبعد بحث ودراسة، أن العناصر المشتركة في تقييم المواقع البديلة هل تكلفة الأرض، والقرب من الخامات، والقرب من السوق، ومدى توافر العمالة المطلوبة في المواقع المختلفة، ومدى توافر الكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي، والقر بمن الخدمات التجارية والمالية والفنية.

2- إعطاء كل عنصر وزن. ويعني هذا إعطاء قيمة بحسب الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر المقارنة، ولتحقيق الدقة في تحديد أوزان العناصر قد يستخدم عدة أفراد ذوو رأي وخبرة كمحكمين، وبعد سؤال هؤلاء المحكمين عن رأيهم وتقديرهم لقيمة كل عنصر يؤخذ الوسط الحسابي لتقديراتهم. فإذا قلنا أن من مجموع مقداره 100 درجة، وبعد أخذ رأي المحكمين وحساب الأوساط الحسابية تم التوصل إلى أن العناصر السابقة، والمذكورة في النقطة (1) تأخذ الأوزان والقيم التالية:

تكلفة الأرض 10درجات

القرب من الخامات 30درجة

القرب من السوق 20درجة
توافر العمالة 25درجة
توافر الكهرباء والمياه 10درجات
والقرب من الخدمات 5درجات
المجموع 100درجة

3- إعطاء كل بديل درجة في كل عنصر. ويتم ذلك بالنظر إلى إحدى العناصر، ثم نقارن البدائل المختلفة لمعرفة مدى توافر العنصر في البديل لإعطاء هذا البديل درجة معينة من درجات العنصر، فمثلاً إذا تمت المقارنة بين ثلاثة أماكن بديلة للمصنع وهي الأماكن أ، ب، ج بالنسبة لقربهم من الخامات، ولقد وجد أن البديل (أ) هو أبعدهم عن الخامات، وأن البديل (ب) هو أقربهم، وأن البديل (ج) في المنتصف تقريباً، فإننا "ووفقاً لتقديرنا" يمكن إعطاء القيم التالية لبدائل المواقع:

الموقع أ: يعطى 7 درجات من 30 درجة.

الموقع ب: يعطى 30 درجة من 30 درجة.

الموقع ج: يعطى 20 درجة من 30 درجة.

4- اختيار انسب بديل، ويتم هذا من خلال جمع الدرجات التي حصل عليها كل بديل، والبديل الذي يحصل على أعلى درجات هو البديل المناسب.

ثانياً: تحليل التعادل

تعتبر خريطة نقطة التعادل (أو تحليل التعادل) أحد الأساليب التي يعتمد عليها متخذ القرار في تحدي قرار المناسب. حيث توضح الخريطة التكاليف الكلية (ثابتة ومتغيرة)، والإيراد الكلي، ولأن الوصول لاتخاذ قرار سليم يتطلب منا مقابلة التكاليف بالإيرادات المتعلقة بكل بديل من البدائل المتاحة، ثم اختيار ذلك البديل الذي يعظم الهدف الذي تسعى لتحقيقه.

فنقطة التعادل تساعدنا في تحقيق ذلك. حيث تحدد لنا تلك النقطة التي تتساوى عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية، أي تلك النقطة التي لا يتحقق عندها أرباح أو خسائر .

حيث يسبق هذه النقطة تحقيق خسائر، ويلي تلك النقطة تحقيق أرباح، ويقدم شكل (4-6) نموذجاً لخريطة التعادل.

وبالتالي فهي تساعدنا للإجابة على عدة تساؤلات:

- ماهي كمية الإنتاج أو العمل التي عندها تتساوى الإيرادات الناتجة مع التكاليف الكلية الحادثة؟
- ما هي كمية الإنتاج اللازمة لتحقيق قدر معين من الإيرادات؟

شكل (4-6) خريطة التعادل

إيجاد نقطة التعادل رياضياً:

أولاً: يمكن التوصل إلى منحنى الإيراد الكلي كالآتي:

الإيرادات الكلية = سعر الوحدة × عدد الوحدات

أ ك = س × ح

حيث أ ك= الإيراد الكلي.

س = سعر الوحدة.

ح = عدد الوحدات أو حجم الإنتاج.

ثانياً: يمكن التوصل إلى منحنى التكاليف الكلية كالآتي:

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة الكلية

ت ك = ت ث + ت م (ح)

حيث ت ك = التكاليف الكلية.

ت ث = التكاليف الثابتة.
ت م و = التكاليف المتغيرة للوحدة.

ثالثاً: تعني نقطة التعادل كالآتي:
الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية
س ح = ت ث + ت م و (ح)

رابعاً: يمكن تحديد كمية الإنتاج التي تحقق التعادل كالآتي:
كمية التعادل أو ح = (ث ت)/(ت م و-س)

مثال:
إذا علمت أن:
سعر الوحدة 6000 دينار.
التكلفة الثابتة 4000 دينار.
التكلفة المتغيرة للوحدة 2000 دينار.
اتخذ القرار الآتي:
كم وحدة يجب إنتاجها دون تحقيق ارباح أو خسائر؟
الإجابة:
يتحقق الإنتاج الذي لا يحقق أرباحاً أو خسائر عند نقطة التعادل ومن ثم يمكن استخدام القانون.
كمية التعادل = (ث ت)/(ت م و-س)
= 4000/(6-2) = 1000 وحدة
إذاً يجب إنتاج 1000 وحدة لنصل إلى نقطة التعادل.

ثالثاً: جدول العائد:

جداول العائد هي وسيلة لتوضيح العوائد الممكنة الناتجة عن استخدام عدة بدائل لحل المشكلة التي تحن بصددها وتحت ظروف أو شروط مختلفة.

دعنا نفترض أن مديري الإدارة العليا في إحدى مصانع إنتاج أجهزة التلفزيون والفيديو قد قرروا إضافة خط جديد للإنتاج، ولكن لأنهم لا يعرفون مكانة منتجات منافسيهم في السوق، كذلك غير متأكدين من الظروف الاقتصادية، فإنهم لا يستطيعون تحديد الطلب على منتجهم الجديد من جهاز التلفزيون.

وبناء على خبرتهم السابقة، فلقد تنبأوا بوجود ثلاثة بدائل للطلب، ولكل بديل ثلاثة احتمالات لحجم المبيعات (منخفضة ومتوسطة وعالية)، ويمكن للمديرين إنتاج كميات مختلفة من المنتج الجديد، لأن المستوى الفعلي للطلب والمعلومات الماضية المتاحة لديهم، كما في شكل (4-7).

مستويات الطلب			
الكميات المنتجة	منخفض	متوسط	مرتفع
منخفض	1,000,000	1,000,000	1,000,000
متوسط	1,000,000	2,000,000	2,000,000
مرتفع	1,000,000	2,000,000	3,000,000

شكل (4-7) جدول العائد المبدئي

وطبقاً للجدول السابق إذا قررت الإدارة اختيار مستوى الإنتاج المنخفض وكان مستوى الطلب منخفض أيضاً فإن ذلك سوف يحقق عوائد قدرها مليون جنيه، أما قرار الإنتاج بمستوى متوسط وتحت المستوى المتوسط للطلب فإن ذلك سوف يحقق عوائد قدرها مليونا جنيه.

أما إذا توافرت لدى الإدارة معلومات إضافية عن احتمالات تحقق كل حالة من الحالات (مستويات الطلب)، فإنها تستطيع اتخاذ خطوة إضافية، وذلك بحساب الخطر المرتبط بكل حالة. والذي يمكن الإدارة من اختيار الحالة الأفضل (الأقل خطراً)، على سبيل المثال بحوث السوق والتنبؤ الاقتصادي يمكن أن يوضح بعض تفصيلات المستهلك غير المعروفة. فإذا تم حسبا الاحتمالات لكل حالة من حالات الطلب وتم ضربها في القيم المالية بالجدول السابق فإننا نحصل على القيم المتوقعة لكل استراتيجية تحت كل حالة من حالات الطلب، وعندئذ نستطيع جمع القيم المتوقعة لكل استراتيجية. فإذا فرضنا أن احتمالات حدوث حالات الطلب هي:

منخفض 0.25 متوسط 0.50 مرتفع 0.25

فإنه يمكن تكوين الجدول (4-8) الذي يبين حاصل ضرب القيم المالية المبدئية × احتمالات الطلب.

مستويات الطلب واحتمالاتها

الكميات المنتجة	القيم المتوقعة			إجمالي القيمة المتوقعة
منخفض	250.000	500.000	250.000	1.000.000
متوسط	250.000	1.000.000	500.000	1.750.000
مرتفع	250.000	1.000.000	750.000	2.000.000

والجدول السابق يوضح عوائد كل إستراتيجية من الاستراتيجيات الثلاثة للإنتاج، فإذا كانت الإدارة ترغب في تعظيم العوائد التي تحصل عليها فهي بلا شكل ستتخير الإستراتيجية الثالثة (مستوى مرتفع من الإنتاج)، حيث أنها تحقق 2 مليون جنيه عوائد.

رابعاً: شجرة القرارات

شجرة القرارات هي أسلوب آخر من أساليب اتخاذ القرارات والتي تساعد المديرين على حل ما يواجههم من مشاكل. ويشبه هذا الأسلوب أسلوباً سبق الإشارة إليه وهو أسلوب جداول العائد. وتقوم فكرة شجرة القرارات على تحديد المواقف التي تواجه متخذ القرار واحتما تحقق كل موقف .

ولنوضح فكرة شجرة القرارات دعنا نسوق المثال التالي:
يواجه مدير إنتاج إحدى الشركات وجود سلعتين بديلتين هما أ، ب وهو يود أن يتخذ قراراً بإنتاج إحدى السلعتين، ولقد توافر لديه البيانات الموجودة في شكل (4-9).

السلعة	التسويق الداخلي	التسوق الخارجي
	الاحتمال = 0.6	الاحتمال = 0.4
أ	30 وحدة	100 وحدة
ب	150 وحدة	250 وحدة

ويبين شكل (4-10) أنه يمكن إنتاج وتسوق أربعمائة وحدة من أي من السلعتين في كل من الداخل والخارج، ولكن يخضع هذا التسويق الداخلي والخارجي لنسب مختلفة كما اظهرت الدراسات التسويقية التي أجراها مدير الإنتاج. فما هو القرار الواجب اتخاذه إذا علمت أن سعر بيع الوحدة دينار واحد؟ بمعنى آخر: هل الأفضل إنتاج سلعة أ؟ أو سلعة ب؟

شكل (4-10) شجرة القرارات

ويظهر من التحليل الذي تقدمه شجرة القرارات أن إنتاج السلعة (أ) هو القرار السليم حيث أنه يحقق مائتين وعشرين دينار

** الفصل السادس **

مفهوم الإدارة الدولية

وسنستعرض في المقالات التالية أهمية هذا المفهوم في وقتنا المعاصر، وسنخوض في مفهوم الثقافة ودور نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية، كما سنشرح الصور النمطية وتأثيرها ونظرية GLOBE وآلية تصنيفها، وأخيرًا سنستفيض في تفصيل الاستراتيجيات التي يمكن للشركات أن تحذوها لتنتقل إلى بحر العالميّة.

استكشاف المهن الإدارية

مايك شلاتر

تمتلك شركة دومينوز بيتزا أكثر من 14000 متجر حول العالم، ويعدُّ مايك شلاتر نائب رئيسها التنفيذي في كندا، والتي تحتوي على أكثر من 440 متجر. نشأ شلاتر في ولاية أوهايو في الولايات المتحدة، وبدأ عمله في شركة دومينوز بيتزا كسائق لتوصيل البيتزا، ثمَّ شقَّ طريقه نحو المناصب الإدارية، إذ استطاع شلاتر بواسطة مدَّخراته وبمساعدة أخيه قبول فرصة الحصول على أول امتياز دولي لشركة دومينوز في مدينة وينيبيغ في كندا في عام 1983، وقد وصلت مبيعاته في كندا خلال عدة أسابيع إلى مستويات أعلى مما حقَّقه متجر الشركة في ولاية أوهايو.

لم تكن البداية سهلة، إذ واجه شلاتر عددًا من التحديات في سبيل وصول الشركة إلى الأسواق العالمية. كان أول ما قام به هو تحديد المورِّدين الدوليين وجعلهم يوافقون على بيع منتجاتهم إلى شركة دومينوز بيتزا، وهذا في الواقع يشكّل أحد التحديات التي تواجه الشركات عندما تدخل أسواقًا عالمية جديدة، إذ يجب على الشركات إجراء دراسة شاملة للمورِّدين الجدد المحتملين لضمان ارتقاء جودة المنتج إلى معايير الجودة المصمَّمة لحماية العلامة التجارية.

من التحديات الرئيسية الأخرى التي قد تظهر عند فتح عمل تجاري على أرض دولة أجنبية هو التفاوض بشأن الاختلافات السياسية والثقافية والاقتصادية لتلك الدولة. تعتمد شركة دومينوز بيتزا على أصحاب الامتياز الرئيسيين المحليين من أجل الاستفادة من خبراتهم المحلية في التعامل مع استراتيجيات التسويق والقضايا السياسية والتنظيمية وأسوق العمالة المحلية.

أصحاب الامتياز الرئيسيين للأعمال الدولية لشركة دومينوز بيتزا هم أفراد أو كيانات يتحكَّمون في جميع العمليات داخل دولة معينة بموجب اتفاقية ترخيص

محددة معها، ويتمتَّع هؤلاء بإلمام واسع للأوضاع والظروف المحلية، ممَّا ساعد على نجاح الشركة. على سبيل المثال، يحتاج المرء إلى خبرة بالواقع المحلي لكي يعلم أنَّ نسبة الأشخاص الذين يمتلكون هواتفًا في بولندا هم 30% فقط من إجمالي السكان، لذلك يجب أن ينصَّب تركيز الأعمال فيها على أخذ الوجبات الجاهزة من المتاجر مباشرة.

وكمثالٍ آخر، يحتاج المرء إلى خبرة بالواقع المحلي لكي يعلم أنَّ تركيا غيَّرت أسماء شوارعها ثلاث مرَّات خلال الـ30 عامًا الماضية ممَّا يجعل عملية التوصيل فيها أكثر صعوبة. وبنفس المنطق، يحتاج المرء إلى خبرة بالواقع المحلي لكي يعلم أنَّ «البيبروني» كلمة غير معروفة في اليابان.

هذه مجرد أمثلة قليلة من التحديات التي كان على شركة دومينوز بيتزا التغلُّب عليها أثناء سعيها لكي تصبح الشركة الرائدة عالميًا في مجال توصيل البيتزا. تمكَّنت شركة دومينوز بيتزا من المنافسة وتصدُّر سوق توصيل البيتزا العالمي تحت قيادة أشخاص مثل شلاتر وبمساعدة أصحاب الامتياز المحليين المتفانين.

قد يبدو ذلك المسار المهني المثير للإعجاب أشبه بالحظ، ولكنَّ شلاتر حقَّق نجاحه نتيجة إصراره وانتباهه للتفاصيل. الجدير بالذكر أنَّ شلاتر كان على قدرٍ كبير من المسؤولية الاجتماعية، إذ تبرَّع بجميع المبلغ الذي ربحه من اليانصيب (250000$) لإحدى المدارس الثانوية في موطنه لأنَّه يؤمن بالإحسان والعمل الخيري، كما أنَّه تبرَّع بملايين الدولارات للمؤسسات والجمعيات الخيرية على مر السنين. إنَّ هذا الاهتمام بالأعمال الخيرية يُسلِّط الضوء على ميله نحو المسؤولية الاجتماعية، وهو أحد الجوانب الأخرى المهمة للنجاح. يشغل شلاتر حاليًا منصب رئيس شركة دومينوز بيتزا في كندا وإقليم يوكون والأقاليم الشمالية الغربية لكندا.

يبيِّن المثال السابق أنَّ شركة دومينوز بيتزا نجحت في التعامل مع التحديات العالمية أثناء سعيها لكي تصبح ناجحة على المستوى العالمي. أصبح عالم الأعمال «مستويًا» بالنسبة للعديد من قادة الأعمال التجارية على مدى العقود

القليلة الماضية لأنَّ الحواجز أمام التجارة كانت تختفي ببطء. لقد كان من المتوقَّع أن تعمل الشركات العالمية في الوقت القريب دون أن تقيِّدها الحدود الوطنية. على الرغم من ذلك، تشير التوجُّهات الحديثة إلى أنَّ عالم الأعمال يواجه في الوقت الحالي سدًّا من القومية وسياسة الحماية الاقتصادية؛ نظرًا لأنَّ العديد من الدول وقادتها تبنوا مواقفًا مناوئة للعولمة مواجهةً لسلبياتها.

على سبيل المثال، تأمَّل آثار خروج المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي. على الرغم من أنَّ الاتحاد الأوروبي أتاح حرية التجارة للمملكة المتحدة مع عدد من الدول الأوروبية الأخرى دون عوائق، إلا أنَّنا ما زلنا نشهد تزايدًا في الخطب والتوجّهات حول سياسات وممارسات لحماية الصناعات المحلية من المنافسة العالمية إلى جانب حماية الوظائف المحلية.

لكن هل يعني هذا أنَّ العولمة قد انتهت؟ في الواقع إنَّ الأمر بخلاف ذلك تمامًا، إذ حلَّل الخبراء البيانات التجارية الحديثة وبيَّنوا أنَّ العولمة في ازدياد. يشير **مؤشر الترابط العالمي الصادر عن شركة DHL** –والذي يتتبَّع تدفق رأس المال والمعلومات والتجارة والموارد البشرية- أنَّ مستوى العولمة في تزايد مستمر. يدلُّ هذا الاستنتاج على أنَّ أي باحث جاد في مجال الإدارة سيحتاج إلى إدراك أهمية الإدارة الدولية وضرورة أن يكون قادرًا على تعديل ممارسات العمل لضمان سير إدارة العمليات العالمية بسلاسة.

لا توجد شركة محصنة ضد قوى العولمة، سواء كانت شركة صغيرة أم كبيرة. على سبيل المثال، قد تتنافس الشركة التي تعمل بها مع شركات من الصين أو الهند، أو قد يكون زملاؤك في العمل من مصر أو البرازيل أو ألمانيا، أو قد يتوجَّب عليك التفاوض مع شخص من روسيا. سيساعدك هذا المقال في تهيئة قدراتك للتعامل مع تعقيدات الإدارة الدولية من خلال استعراض بعض القضايا المهمة التي يواجهها مديرو الشركات العالمية في وقتنا الحالي.

سنبدأ في هذه الباب من سلسلة مقالاتنا بالحديث عن بعض العوامل الأساسية التي تجعل عالم الأعمال عالمياً في وقتنا الحالي وعن الأسباب التي تجعل فهم الإدارة

الدولية أمرًا بالغ الأهمية، ثمَّ سنستعرض في المقالات اللاحقة أهمية الثقافات الوطنية لأنَّ الاختلافات بين الثقافات من شانها أن تُصعِّب من مهمة إدارة الأعمال على نطاق عالمي.

يمكن للمديرين الدوليين من خلال فهم ثقافات الدول المختلفة الاستعداد بطريقة أفضل للتعامل مع هذه الاختلافات، ويشمل ذلك التحضير المناسب للمهام المرتبطة بعدة ثقافات، ومعرفة أساليب القيادة المفضَّلة في جميع أنحاء العالم، وفهم الصور النمطية الثقافية. ستتناول المقالات في هذا الباب أيضًا الطرق المختلفة لجعل الشركة عالمية، ومزايا وعيوب كل طريقة، وأنواع استراتيجيات العمل المتاحة أمام الشركات على الصعيد العالمي.

أهمية الإدارة الدولية

- لماذا ينبغي إدراك أهمية الإدارة الدولية في عالمنا المعاصر؟ إنَّ الإدارة الدولية مجال مهم لأي طالب يبحث في مواضيع الإدارة بجدية بسبب **العولمة**، والتي تعدُّ ظاهرة عالمية أصبحت بواسطتها دول العالم أكثر ترابطًا واختفت الحواجز التجارية بينها. لم تعد الشركات بمختلف أنواعها تقتصر على إنتاج السلع والخدمات وبيعها في الأسواق المحلية؛ بل أصبح لديها دافع لاستكشاف الأسواق العالمية لكي تظل قادرة على المنافسة، ومن ثمَّ يكون لها نشاط تجاري في أي مكان في العالم. هناك عدة عوامل رئيسية ساعدت في ظهور العولمة، ويجب على الشركات التي ترغب في النجاح في هذه البيئة أن تفهم هذه العوامل الرئيسية التي تجعل عالم الأعمال أكثر ترابطًا على مستوى العالم.

العامل الأول لظهور العولمة: تقليل الحواجز التجارية

إنَّ أول العوامل المهمة هو تقليل الحواجز التجارية من خلال **الاتفاقيات التجارية** والسياسات الحكومية التي بموجبها توافق الدول على إزالة الحواجز عبر الحدود أمام التجارة وتعزيز الاندماج في الاقتصاد العالمي، ومن الدلائل على أهمية الاتفاقيات التجارية أنَّ الدول قد استخدمت الرسوم الجمركية منذ فترة طويلة لحماية الصناعات والشركات المحلية **.الرسوم الجمركية** هي ضرائب تُضاف إلى سعر المنتجات الدولية المستوردة.

إنَّ فرض الرسوم الجمركية على السلع المستوردة يمنح الشركات المحلية ميزة سعرية ويحميها من المنافسة الأجنبية لأنَّ هذه الرسوم غالبًا ما تظهر للمستهلك على شكل زيادة في الأسعار. إنَّ الهدف من معظم الاتفاقيات التجارية هو تقليل أو إزالة الرسوم الجمركية وغيرها من العوائق لتسهيل عملية التجارة عبر الحدود.

من أهم اتفاقيات التجارة في العالم القوانين التي يتفق عليها أعضاء منظمة التجارة العالمية .(WTO) إنَّ منظمة التجارة العالمية هي المنظمة العالمية الوحيدة التي تهتم بقوانين التجارة في جميع أنحاء العالم، وقد أُسِّست في الأول من يناير في عام 1995، وشملت 164 دولة عضو في عام 2016. تقوم منظمة التجارة العالمية بالعديد من المهام، ولكن أهم أربع مهام هي:

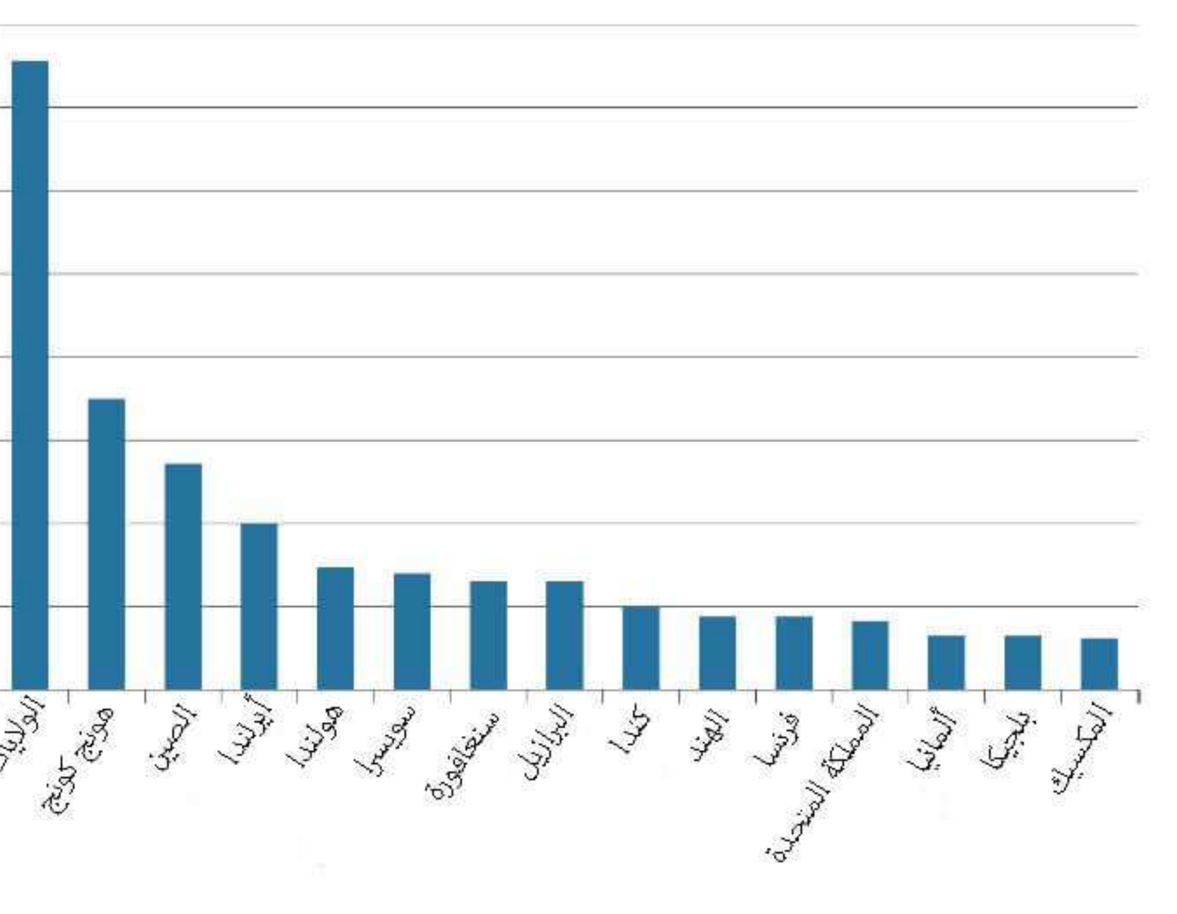
1. إتاحة المجال أمام الدول للتفاوض بشأن الاتفاقيات التجارية.
2. مراقبة هذه الاتفاقيات.
3. المساهمة في التعامل مع النزاعات التجارية.
4. توفير التدريب اللازم للبلدان الأقل تطوّرًا لكي تتمكّن من الالتزام بالاتفاقيات.

العامل الثاني لظهور العولمة: الاستثمار الأجنبي المباشر

يشير **الاستثمار الأجنبي المباشر** إلى الجهود التي تبذلها دولة أو شركة ما من أجل الاستثمار في دولة آخرى، وذلك من خلال الحصول على ملكية في شركات

موجودة في الدولة الأخرى. لقد بلغت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر على مستوى العالم 1.52 تريليون دولار في عام 2017.

يبيِّن الشكل التالي أكثر الدول المستفيدة من الاستثمار الأجنبي المباشر في عام 2016، وتتضمَّن هذه الدول العديد من الدول ذات الاقتصاد القوي مثل: الولايات المتحدة وكندا وفرنسا. تجدر الإشارة أيضًا إلى أنَّ العديد من الدول ذات الأسواق الناشئة مثل الصين والبرازيل والمكسيك تحتل مكانًا بارزًا في هذه القائمة. تُعرَّف **الأسواق الناشئة** بأنَّها أسواق في الدول النامية توفر فرصًا هائلة للشركات متعددة الجنسيات، وقد لعبت هذه الأسواق دورًا مهمًا في بيئة الأعمال التجارية العالمية خلال العقد الماضي. لقد شهدت عدة دول مثل البرازيل والهند والصين وجنوب إفريقيا نموًا هائلًا حتى أنها أصبحت تقود العديد من التوجُّهات والعلامات التجارية الرائجة في قطاع الأعمال.



من النتائج المهمة التي ترتّبت على ظهور الأسواق الناشئة هي صعود وبلوغ هذه الأسواق مستوى العالمية، لتغدو على إثر ذلك **أسواقًا ناشئة متعددة الجنسيات** ..هذه الشركات هي شركات مؤثِّرة في الأسواق الناشئة تنافس الشركات متعددة الجنسيات القائمة وتعيد كتابة قواعد المنافسة باستخدام نماذج أعمال جديدة، ومن الأمثلة عليها: شركة (CEMEX) المكسيكية المصنِّعة للاسمنت، وشركة (ShopRite) للبيع بالتجزئة في جنوب إفريقيا، وشركتا (WIPRO) و (Infosys)الهنديتان الرائدتان في مجال البرمجيات. إنَّ الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة هي شركات رائدة في المجالات التي تعمل بها، وهي تحثُّ الشركات متعددة الجنسيات القائمة على المنافسة والتميُّز.

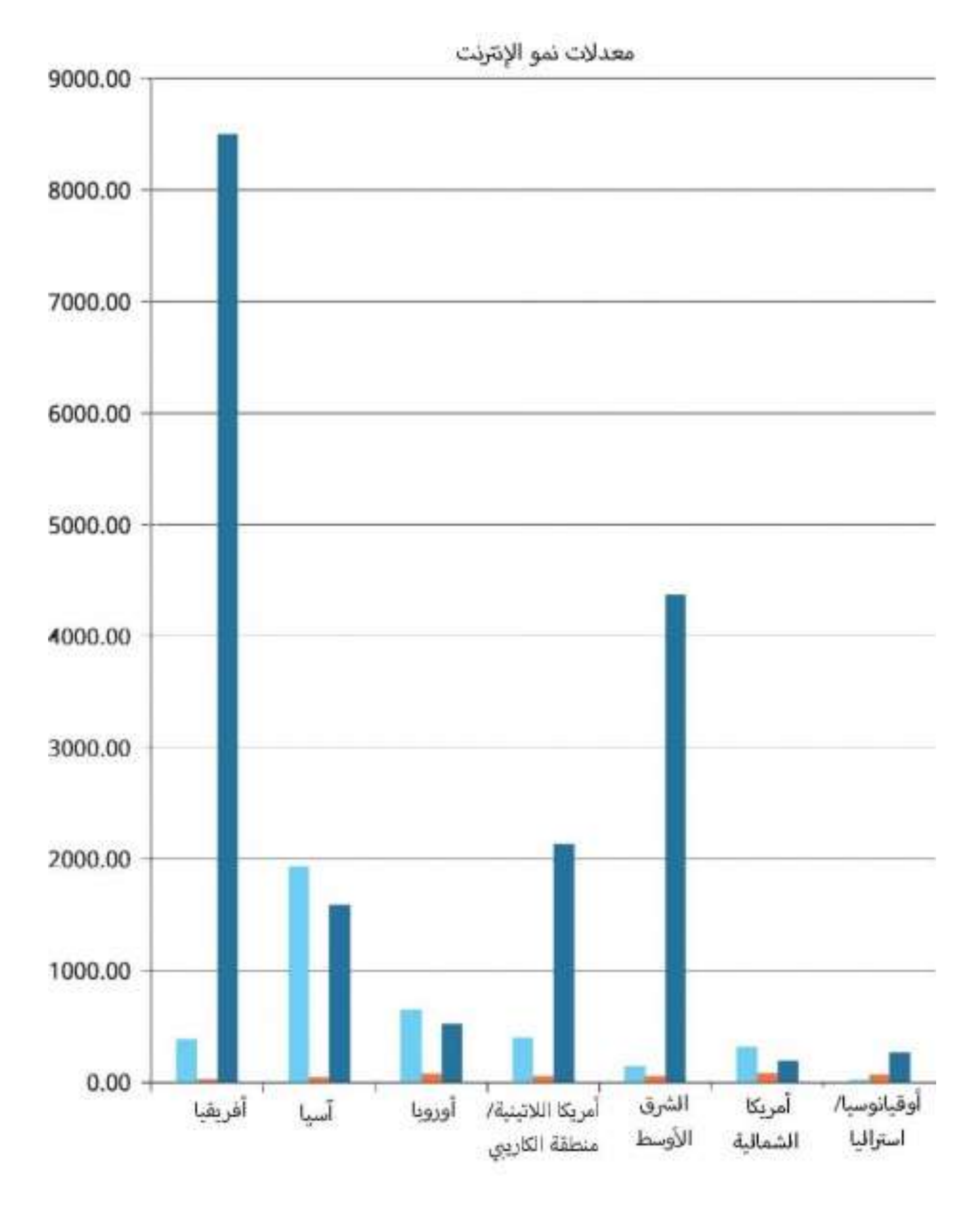


يظهر في الصورة قطار تابع لشركة CEMEX المكسيكية المتخصِّصة في تصنيع الاسمنت والخرسانة. اتَّبعت هذه الشركة استراتيجية التمايز، إذ تصف نفسها بأنَّها مقدِّمة الحلول للبنَّائين وللحكومات المحلية، خاصَّة في الاقتصادات الناشئة ولمن يسعون إلى الاستدامة البيئية. لقد نهضت شركة CEMEX بعد أن كانت على وشك الإفلاس خلال الأزمة الاقتصادية عام 2008 لكي تستعيد مكانتها كشركة رائدة في مجال صناعة مواد البناء على مستوى العالم. (مصدر الصورة: سام تشرشل/ فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0))Attribution 2.0 Generic

يدلُّ تقليل الحواجز التجارية وزيادة الاستثمار الأجنبي المباشر على أنَّ التجارة العالمية ستظلُّ قوية وتساهم في العولمة، كما تشير هذه التوجُّهات إلى أنَّ الشركات ستحتاج إلى الاستمرار في استغلال الفرص العالمية. إنَّ تزايد المنافسة من الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة يدلُّ على أنَّ الشركات ستكون بحاجة إلى الاستمرار في فهم بيئة العمل العالمية والتعامل معها حتى تستطيع المنافسة.

العامل الثالث لظهور العولمة: الإنترنت

نظرًا لانتشار الإنترنت في عصرنا الحالي، فإنَّ أي شركة في العالم يمكنها أن تبيع منتجاتها لأي شخص في العالم. في الواقع، إنَّ التطورات في تكنولوجيا المعلومات وانخفاض تكاليف المعدّات التكنولوجية سهَّل على أي شركة متعددة الجنسيات الوصول إلى أي شخص في العالم، كما أنَّ وسائل التواصل الاجتماعي -مثل تويتر وفيسبوك- وفرَّت للشركات متعددة الجنسيات وسيلة لبناء العلاقات مع الزبائن في مختلف أنحاء العالم. تشير البيانات أيضًا إلى أنَّ الدول التي كان وصولها محدودًا إلى شبكة الإنترنت أصبحت تشهد الآن نموًا هائلًا. انظر إلى الشكل التوضيحي التالي الذي يبيِّن المزيد من المعلومات عن نمو شبكة الإنترنت.



لا يمكن تجاهل مدى انتشار الإنترنت كما هو واضح من الشكل السابق. يبلغ عدد مستخدمي الإنترنت إجمالًا 3.8 مليار شخص، ويمثِّل نصف عدد سكان العالم. على الرغم من أنَّ معدلات انتشار الإنترنت في بعض المناطق مثل أوروبا وأمريكا الشمالية مرتفعة، إلا أنَّ معدلات انتشارها في مناطق في آسيا

(46.7%) وأفريقيا (31.2%) تشير إلى أنَّ هذه الدول لديها إمكانيات عالية وتتضمّن فُرصًا كبيرة للاستثمار والتطوير.

لقد ارتفعت معدلات نمو الإنترنت بدرجة كبيرة منذ عام 2000 وحتى عام 2017 في عدة مناطق مثل أفريقيا (أكثر من 8000%) وأمريكا اللاتينية (2137%) والشرق الأوسط (4374%)، لذلك يجب على الشركات متعددة الجنسيات أن تقدِّر أهمية نمو الإنترنت.

ما هي آثار انتشار الإنترنت و نموه على الإدارة الدولية؟ كما ذكرنا سابقًا، ستتمكَّن الشركات الموجودة في أي مكان في العالم من العثور على أسواق جديدة وطرق جديدة للوصول إلى زبائن جدد. لنتأمَّل قصة رائد الأعمال الروسي دميتري دفورنيكوف الذي كان يبيع المجوهرات وساعات الطاولة المصنوعة من الأحجار شبه الكريمة.

لم يكن دفورنيكوف قادرًا على التوسُّع خارج الأسواق المحلية، ولكنَّه قرَّر عرض منتجاته على موقع eBay ممَّا أدَّى إلى زيادة مبيعاته بنسبة 30%. ساعد على هذا النجاح تطبيق برنامج eBay في روسيا، إذ مكَّن هذا البرنامج الشركات الصغيرة من البيع لأي جهة في العالم. لقد وسَّعت هذه العوامل نطاق **التجارة الإلكترونية** التي يُقصد بها عملية بيع وشراء المنتجات بواسطة الإنترنت.

ليس بالضرورة أن تكون التجارة الإلكترونية بين شركات وزبائن أفراد فقط؛ بل هناك عدة أشكال للتجارة الإلكترونية تتضمَّن: أن تبيع شركة تجارية إلى مستهلك (B2C)مثلeBay ، أن تبيع شركة إلى شركة أخرى(B2B) ،أن يبيع مستهلك إلى شركة تجارية(C2B) ، أن يبيع مستهلك إلى مستهلك آخر .(C2C) تسهم أشكال التجارة الإلكترونية المختلفة في زيادة الترابط بين قطاع الأعمال التجارية على مستوى العالم.

ينبغي على الشركات متعددة الجنسيات أن تقدِّر أهمية الإنترنت لأنَّه يساعدها على الوصول إلى مستهلكين جدد وعلى تحسين نماذج أعمالها أيضًا. بالإضافة

إلى ذلك، يوفِّر الإنترنت للشركات الفرصة لبناء علاقات مع مستهلكين من مختلف أنحاء العالم

الشركات متعددة الجنسيات

تعرف الشركاتُ متعدّدة الجنسياتِ (بالإنجليزية : Multinational Enterprise)

بأنّها شركاتٍ تخضعُ في ملكيّتتها تحت سيطرة جنسيّات متعددة حول العالم، بحيث يتولّى إدارتَها أشخاصٌ من جنسيّات متعددة أيضاً، وتمارسُ هذه الشركاتُ نشاطاتها المختلفة في البلاد الأجنبيّة المختلفة، على الرغم من أنّ استيراتيجيّاتِها وخططَها وسياساتِها تكون موجّهة للعمل في دولة معيّنة فيما تُعرف باسم الدولة الأمّ، ولكن يتجاوزُعمل هذه الشركات الحدودَ الوطنيّة الإقليميّة للدولة الأمّ، ويتسعُ لدولٍ أخرى تُعرفُ باسم الدول المضيفة.

طبيعة عمل الشركات متعددة الجنسيات

يعتمدُ عمل هذه الشركات بشكلٍ كبير على سوق متعدّد الدول، بحيث تكون الاستراتيجيات والقرارات التي تتخذها ذاتَ طابعٍ عالميّ ودَوْليّ، ويمتلكُ أصحابُ هذا النوع من الشركات حريّةً كبيرة في نقل الموارد وعناصر الإنتاج، وكذلك نقل المزايا التقنيّة أي نقل التكنولوجيا المستخدمة من مكانٍ لآخر، وتتعدّدُ أساليبُ الإنتاج في هذا النوع من الشركات، حيثُ يمكن نقل أساليبِ إنتاجها من مكان لآخر في حال ارتفعت قيمُ أحدِ عناصر الإنتاج.

خصائص الشركات متعددة الجنسيات

تتمع الشركات متعددة الجنسيات بعدد من الخصائص، وهي:

ضخامة حجمها، تتميّز هذه الشركات بتمثيلها لكياناتٍ اقتصاديّة عملاقة، ومن المؤشرات التي تدلّ على ضخامةِ حجمها: حجمُ الاستثمارات، وحجم رأس المال، وتنوّع الإنتاج، وارتفاعُ أرقام المبيعات وكذلك الإيرادات، بالإضافة إلى حجم الشبكات التسويقيّة التي تعمل لصالحها، وحجم الإنفاق العالي على البحث والتطوير، وكفاءة الهيكل التنظيميّ والإداريّ. التنوّعُ الكبير في الأنشطة، تقومُ سياسة الشركة على تنوّعِ المنتجات التي تخرجُها الشركة بهدفِ تقليل حجم الخسائر لأدنى درجةٍ ممكنة، ففي حالِ حدوث الخسارة في أحدِ المنتجات التي تنتجها هذه الشركات يحدثُ ربحٌ في المنتجاتِ الأخرى، وبالتالي يسهمُ ذلك في تحقيقِ التوازن والربح العالي.

اتساعُ رقعتِها الجغرافيّة، من أكثر ما يميّزُ هذا النوع من الشركات اتساعُ المساحة الجغرافية التي تغطيها، بحيث توفّر لها هذه الميزة إمكانيّاتٍ هائلة في التسويق، وبالتالي تكون منتجاتها موجّهة لعددٍ كبير من سكّان العالم، ولعلّ استخدامَها التكنولوجيا ووسائلَ الاتصالاتِ الحديثة هو أحدُ العوامل المساعدةِ في انتشارِها.

إقامةُ التحالفات الاستيراتيجيّة المختلفة؛ بهدف تحقيق مصالحِها الاقتصاديّة المشتركة، وتعزيز قدرتِها التنافسيّة.

تعبئة المدخرات العالميّة، تنظرُ كلُّ شركة من هذه الشركات إلى العالم كسوقٍ يمكنها تعبئتُه بالموادّ التي تنتجُها.

المزايا الاحتكاريّة، حيث تكون هي الأولى والوحيدةَ والسبّاقة لأيّ نوع من الإنتاج؛ بهدف الحصول على الربح الوفير، وتكمنُ المزايا الاحتكاريّة في كثيرٍ من الأحيان من خلال القدرة على توفير الاحتكار في أحدِ المجالات التالية: التمويل، والإدارة، والتكنولوجيا، وكذلك التسويق.

** الفصل السابع **

المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة

أولًا: أخلاقيات الأعمال

*مفهوم أخلاقيات الإدارة والأعمال

يقصد بمصطلح الأخلاق Ethics مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة في ما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيئ في المواقف المختلفة. والأخلاقيات تعزز المبادئ التي توجه سلوك الفرد في خياراته المختلفة. وفي الحياة العملية يمثل السلوك الأخلاقي Ethical Dilemma عندما تكون تصرفات الأفراد أو المنظمة مضرة أو نافعة للآخرين.

أما الأخلاقيات الإدارية Managerial Ethics فإنها تشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم. وهكذا فالأخلاقيات تؤثر على عمل المدراء بطرق مختلفة يمكن أن نشير إلى ثلاث مجالات أساسية منها وكالآتي:

أ- كيف تعامل المنظمة العاملين فيها في ما يتعلق بالتعاقد معهم أو تسريحهم من العمل وكذلك الرواتب والأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين :

ويمكن أن نجد في الواقع العملي أن بعض المدراء يميزون بين العاملين بسبب انتمائهم العرقي أو الديني أو بسبب الجنس أو المعتقد السياسي وهذا يمثل سلوكا لا أخلاقيا وغير قانوني في نفس الوقت.

ب- كيف يعامل العاملون أو الموظفون المنظمة: حيث تبرز هنا الكثير من الإشكالات المتعلقة بما يعرف صراع المصالح (أو تضارب المصالح) وكذلك النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل. فمثلًا يمكن أن يوجد موقف فيه صراع أو تضارب مصالح بين الفرد العامل والمنظمة عندما يتم قبول هدية من مجهز المواد الأولية للمنظمة من قبل الشخص المسئول عن استلام هذه المواد. كذلك فإن إفشاء أسرار المنظمة والعمل أو استخدام موجوداتها بشكل يخدم المصالح الشخصية يعتبر عملًا لا أخلاقيا وغير نزيه.

ج- كيف تتعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى: هنا يتجسد السلوك الأخلاقي بالتعامل مع أطراف كثيرة يأتي في مقدمتهم المستهلكون والمنافسون والمجهزون والوسطاء والنقابات العمالية وغيرها. إن التعامل مع هذه الجهات قد يتضمن بعض الغموض الأخلاقي في إطار الإعلان والترويج والإفصاح المالي والمفاوضات والمساومات الجماعية بين المنظمة ونقابات العمال.

*** الأخلاقEthics**

مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد في ما يتعلق بما هو صواب أو خطأ.

***السلوك الأخلاقيEthical Behavior**

هو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية وهو عكس السلوك اللا أخلاقي Unethical Behavior الذي لا يخضع للمبادئ الأخلاقية الصحيحة.

***المشكلة الأخلاقيةEthical Dilemma**

هو الموقف الذي يرتبط بخيارات سلوكية ينجم عنها عواقب سلبية يصعب معها التمييز بين ما هو صحيح أو خطأ.

***الأخلاقيات الإداريةManagerial Ethics**

هي المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المدراء في العمل.

***القيمValues**

هي قناعات عامة حول السلوك المناسب.

***مداخل مختلفة لتفسير الأخلاق**

يحتم المدراء إلى رؤى أخلاقية مختلفة قائمة على أساس المنظور الذي يفسرون بموجبه السلوك الأخلاقي وهذا الأمر يستند إلى وجود مداخل مختلفة طورها باحثون

وعلماء وفلاسفة حاولوا تقديم تفسير للأخلاق كل حسب قناعاته. وقد شاعت هذه المداخل والتفسيرات بحيث أصبح الكثير من المدراء متأثرين بمدخل أو آخر وهذا انعكس على قراراتهم. ومن المفيد هنا استعراض هذه المداخل الرئيسية.

-المدخل النفعي Utilitarian Approach

بموجب وجهة النظر هذه فإن السلوك يعتبر أخلاقيا إذا تمخضت عنه أكبر فائدة أو نفع لأكبر عدد من الناس. وفي الإدارة فإن بعض المدراء ممن يؤثر هذا المدخل في قراراتهم قد يبررون مثلًا تسريح ما يعادل 30% من القوة العاملة بسبب ظروف السوق للاحتفاظ بالباقي وهو 70% من القوة العاملة. أي أن ما يراعى هو العواقب الناجمة عن القرار والتي يجب أن تقدم أقصى منفعة ممكنة لأكبر عدد ممكن من العاملين.

*** المدخل النفعي Utilitarian Approach**

السلوك الأخلاقي هو الذي ينجم عنه أكبر فائدة لأكبر عدد من الناس.

-مدخل الفردية Individualism Approach

يقوم السلوك الأخلاقي وفق منظور الفردية على أساس أن السلوك الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد. لذلك يتخذ المدراء القرارات التي تحقق المصالح الشخصية أولًا وآخذين بنظر الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ثانيًا.

*** مدخل الفردية Individualism Approach**

السلوك الأخلاقي يستند إلى المنفعة الشخصية الذاتية على المدى الطويل.

-مدخل الحقوق Moral-Right Approach

يعتبر هذا المدخل السلوك أخلاقيا إذا احترم وحافظ على الحقوق الأساسية للأفراد وكذلك فإن القرار الإداري الأخلاقي هو القرار الذي يحترم هذه الحقوق لكل من يتأثر به. والحقوق الأساسية تتضمن حقوق الإنسان في الحرية والحياة والمعاملة الإنسانية وفق القانون وحق الخصوصية وحرية التعبير والصحة والأمان. إن هذه الحقوق قد تم تطويرها وتوسيعها من قبل منظمات الأعمال بناءً على الحقوق الأولى التي حددها John Locke و Thomas Jefferson والتي اشتملت على حق الحياة والحرية وأن يعامل العاملون وفق القانون.

*** مدخل الحقوق Moral-Right Approach**

السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يحترم ويحافظ على الحقوق الأساسية للإنسان.

-مدخل العدالةJustice Approach

يشير هذا المدخل إلى أن السلوك الأخلاقي هو الذي يستند إلى معاملة الآخرين بحيادية وعدالة اعتمادًا على قواعد قانونية. لذا فإن معيار الحكم على القرار الإداري هنا هو مقدار عدالة ومساواته بين الجميع. ويميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من العدالة: الأولى، العدالة الإجرائية Procedural Justice وتعني درجة وضوح صياغة سياسات وقواعد العمل واستقرار وحيادية تطبيقها، فعلى سبيل المثال أن ارتكاب نفس الخطأ من قبل مدير قسم أو عامل في أحد الأقسام يجب أن يعالجا بنفس الطريقة. الثاني هو العدالة الموزعة Distributed Justice وهذه تشير إلى مدى أو درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو الجنس أو القومية إذا تساوت الكفاءة والمهارات. فمثلًا هل تحصل المرأة في موقع معين على نفس مرتب الرجل الذي يحمل نفس الكفاءة والخبرة؟

أما الثالث فهو العدالة التفاعلية Interactional Justice والذي يتضمن مدى معاملة الجميع بكرامة ونزاهة واحترام، مثال ذلك ما إذا كان الموظف في قسم التسجيل في الجامعة يعامل الجميع بنفس الطريقة ويخصص لكل منهم نفس الوقت الذي خصصه للآخرين من أجل توضيح إجراءات التسجيل وتقديم نفس النصائح لهم.

*** مدخل العدالةJustice Approach**

المدخل الذي يستند إلى معاملة الناس بنزاهة وحيادية.

***العدالة الإجرائيةProcedural Justice**

مدى تطبيق الإجراءات والسياسات بعدالة.

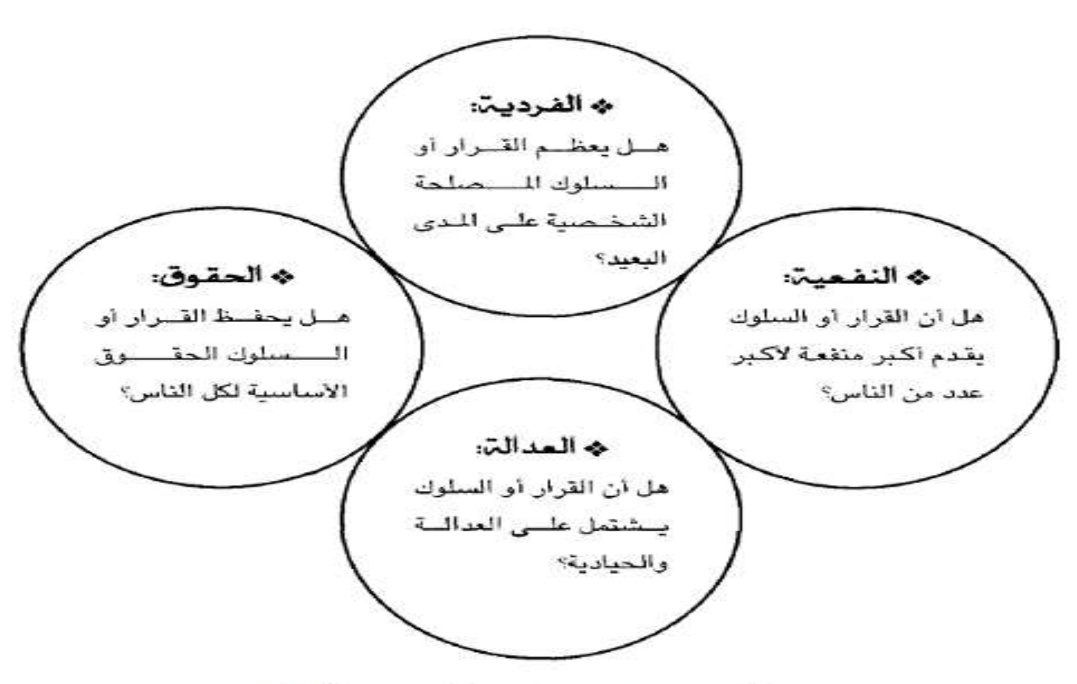
***العدالة الموزعةDistributed Justice**

توزيع الموارد أو المخرجات بغض النظر عن الخصائص الفردية للعاملين.

***العدالة التفاعليةInteractional Justice**

مدى معاملة الآخرين بكرامة ونزاهة واحترام.

ويلخص الشكل أدناه المداخل الأربعة المشار إليها أعلاه.



شكل (١ – ٣): مدخل فهم أو تفسير الأخلاق

***الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل**

تمثل الإشكاليات الأخلاقية مواقف يصعب فيها التمييز بوضوح بين ما هو صحيح وما هو خطأ. ومن الصعب أن يكون هناك إجماع على هذه المواقف بسبب عدم وضوح الخصائص المميزة لكل موقف وكذلك مدى تأثير الموظف أو العامل بفلسفة معينة لتفسير الأخلاق والسلوك الأخلاقي. ويمكن أن نحدد المشاكل الأخلاقية الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المدير كما يلي:

-تضارب المصالح Conflict of Interest تحصل هذه المواقف عندما تتعارض وتختلف مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة، مثال ذلك قبول هدايا أو رشاوى مقابل اتخاذ قرارات لصالح من دفع هذه الهدايا أو الرشاوى، كذلك الأمر عندما يكون هناك عمل خاص يملكه أو يديره أحد الموظفين وهو مشابه لعمل المنظمة حيث أن تشجيع الزبائن على التعامل مع العمل الخاص لتحقيق المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.

-ثقة الزبون Customer Confidence أوضح مثال لها تسريب معلومات

ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى، مثال ذلك عندما يسرب بعض العاملين في المصارف معلومات عن الزبائن إلى شركات وجهات أخرى.

-التمييز Discrimination ويحدث هذا الأمر عندما تحجب الترقية أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح لها بسبب عرقه أو جنسه أو دينه أو عمره أو أي خصائص أخرى ليس لها علاقة بالكفاءة.

-التجاوز أو التحرش الجنسي Sexual Harassment مجمل التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل والمتعلقة بالتجاوز بألفاظ مخجلة أو تعبيرات شفهية أو تصرفات تخدش الحياء ذات طابع جنسي وخصوصًا على المرأة العاملة.

-موارد المنظمة Organizational Resources هي إساءة استخدام الموارد المادية والمالية وتسخيرها للأغراض الشخصية مثل إساءة استغلال الإنترنت والهواتف والتجهيزات الأخرى المكتبية أو السيارات وغيرها.

-الاتصالات Communications وهذه تمثل حالة نقل المعلومات بين مختلف الأطراف بطريقة تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة. وبعد الكذب والمبالغة وبث الإشاعات من أكبر المشاكل في مجال الاتصالات.

***العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي**

من السهل الحديث عن الأخلاق والسلوك الأخلاقي في إطار كتاب علمي أو بحث علمي أو في ندوة ثقافية ولكن الأمر مختلف تمامًا في واقع الحياة العملية حيث يتعرض المدراء أو العاملون لشتى الضغوط الخارجية التي تدفعهم إلى سلوكيات لا أخلاقية أو تتعارض مع بعض القواعد القانونية. فقد أشارت إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 56% من العاملين يشعرون بضغوط قوية لممارسة سلوكيات غير أخلاقية وأن 48% منهم قد ارتكب فعلًا أفعالًا تتضمن مساءلات قانونية أو تصرفات لا أخلاقية خلال السنة السابقة في مكان عملهم. لذلك يتطلب الأمر من المنظمات الاهتمام بالبناء الأخلاقي السليم خاصة وأن الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي متأثرًا بثلاثة عناصر أساسية مهمة وهي الشخص بذاته والمنظمة التي يعمل فيها والبيئة الخارجية.

-الفرد The person

يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي، فالقيم الدينية والمعايير الشخصية والحاجات الفردية وتأثير العائلة

والمتطلبات المالية وغيرها تدفع الأفراد إلى نوع أو آخر من السلوك، فالمدير الذي ليس لديه قاعدة قوية من الأخلاق المكتسبة من العائلة والدين وغيرها نجد أن قراراته تتأرجح في المواقف المختلفة في ضوء تعظيم مصلحته الشخصية فقط. أما الذين يستندون إلى قاعدة أخلاقية قوية فإن ثقتهم بأنفسهم تكون أكبر وهناك تجانس سلوكي في قراراتهم. إن القيم الأخلاقية التي تعطي الأولية للنزاهة والعدالة والكرامة والاستقامة واحترام النفس توفر دعائم للمديرين تسندهم في عملية اتخاذ القرار وتجعله أكثر صوابا حتى لو كانت الظروف المحيطة غير واضحة أو غامضة والضغوطات كبيرة.

-المنظمة The Organization

إن للمنظمة تأثيرًا مهما في أخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحوافز وغيرها.

كذلك فإن المجاميع والتنظيمات غير الرسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد.

ولعل الثقافة التنظيمية السائدة - Organizational Culture والتي تعني مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة بعضهم مع بعض ومع الجهات الأخرى خارج المنظمة -هي مؤثر كبير وفاعل في السلوك سواء كان أخلاقيا أو غير أخلاقي من خلال اعتماد الفرد العامل أو الإداري على هذه الأعراف والقيم ومدى تأكيدها على الالتزام أو عدم الالتزام بسلوكيات معينة.

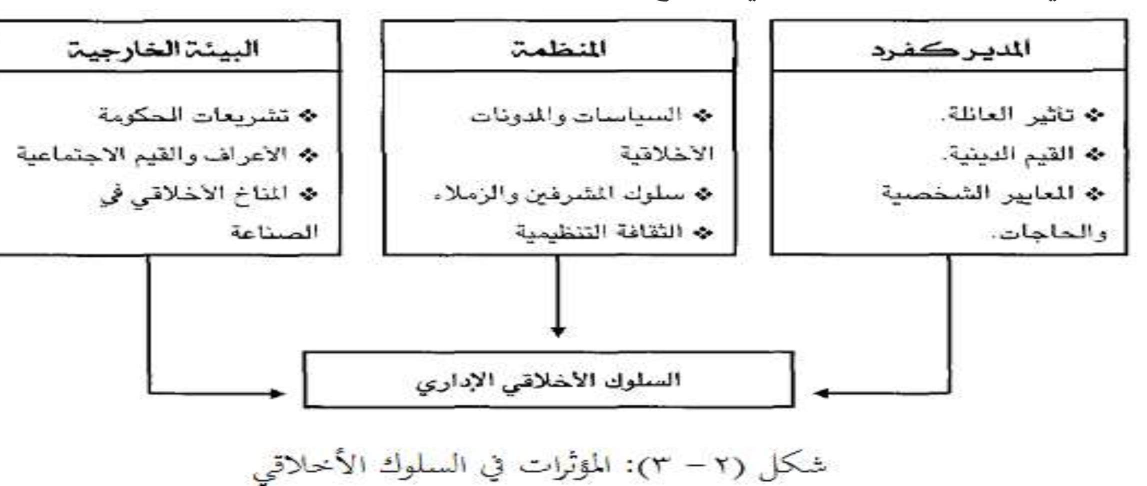
*** الثقافة التنظيمية Organizational Culture**

هي مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة وكذلك مع الأطراف الخارجية.

-البيئة The Environment

تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة. فالقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة، في حين أن التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات وجعله متماشيا مع المعايير المقبولة. وكثيرًا ما تتدخل الحكومة بسن تشريعات جديدة بناءً على حصول خروقات للقوانين أو عدم الالتزام بها من قبل بعض المنظمات كما حصل مع شركة Enron في فضيحتها الأخلاقية

الشهيرة وتدخل الحكومة الأمريكية بتشريعات معينة لمعالجة الوضع. إن مجمل التشريعات والقوانين الحكومية وكذلك الأعراف والقيم الاجتماعية تعطي تصورًا عن طبيعة المناخ الأخلاقي السائد في صناعة معينة وهذه تؤثر بدورها بالسلوك الأخلاقي للمديرين، والشكل التالي يوضح هذه الأفكار.



شكل (٢ – ٣): المؤثرات في السلوك الأخلاقي

*تبرير السلوك اللاأخلاقي Rationalization for Unethical Behavior

إن السلوكيات اللاأخلاقية في الأعمال من قبيل دفع رشاوى وهدايا للحصول على عقود عمل أو تغيير بسيط أو كبير في الأرقام الخاصة بفواتير المصروفات للحصول على عوائد شخصية أو أي سلوك آخر مشابه يكون موضع مسائلة يحاول القائمون به تقديم مبررات ليقنعوا أنفسهم بها وبصحة ما يعملون وغالبًا ما تكون هذه التبريرات في إطار أربعة تفسيرات للقيام بمثل هذه السلوكيات.

-إقناع النفس بأن السلوك الحاصل لا يدخل حقيقة في إطار اللامشروعية أو عدم القانونية لذلك فإن الإداري أو العامل يقوم به.

-محاولة إقناع الذات بأن جميع الأفراد في المنظمة يتصرفون وفق مصالحهم الشخصية أولًا وضرورة تعظيم هذه المصالح لذلك فهو يقلدهم ولم يأت بجديد.

-التبرير بأن ما قام به لن يكشفه أحد سواء من داخل المنظمة أو خارجها وأنه لا يلفت النظر.

-إقناع النفس بأن المنظمة التي يعمل فيها من قام بالسلوك اللاأخلاقي سوف تحميه

من طائلة القانون وأن ما قام به إنما هو لمصلحتها.
إن هذه التبريرات هي محاولات بسيطة رغم أنها شائعة وعادة ما تقع سلوكيات لا أخلاقية مستندة إليها وكثيرًا ما ينجم عنها عقوبات ويلحق بالقائمين بها ضرر بعد اكتشافها. ففي المواقف الغامضة والتي يصعب التمييز فيها بسرعة وبدقة بين ما هو صحيح أو خطأ فإن الحكمة تقتضي عدم اتخاذ القرار وفعل أي شيء إلا بعد أن ينجلي الوقف.
أما المواقف التي يبدو فيها الأمر وكان أي تصرف يستفيد منه أحد العاملين هو مبرر كافي لأن يقوم به الآخرون فإن ذلك غالبًا ما يكون ذو فائدة على المدى القصير ولكنه ذو آثار سلبية على المدى البعيد وكيف يتأكد من أن لا أثر سلبيًا على مصلحة الآخرين أو المنظمة. كذلك فإن التبرير المتعلق بعدم اكتشاف السلوك اللا أخلاقي من قبل الآخرين فإن أفضل وسيلة لإزالة هذه القناعة هو أن يكون بعلم الجميع أن هذا الأمر غير ممكن وأن المسئولين لديهم الرغبة بالإطلاع على كل شيء وأن هناك عقوبات واضحة لمثل هذه السلوكيات كما أن العقوبات ستتخذ بحق من يرتكب مثل هذا السلوك حتى لو اكتشف الأمر بعد فترة طويلة. وأخيرًا، فإن الحماية التي يتوقع القائم بالسلوك اللا أخلاقي أن تتوفر له من قبل المنظمة وإدارتها، لا يمكن أن تحصل وأن الولاء للمنظمة لا يجب أن يقوم على أسس وتصرفات لا أخلاقية أو غير مقبولة وأن مصلحة المنظمة هي فوق هذه الاعتبارات ولا يجوز المجازفة بها من أجل حماية أفراد معينين حتى لو أخطاؤا وتصرفوا بصورة غير مشروعة أو لا قانونية ويعتقدون أنها في صالح المنظمة.

*التدريب من أجل بناء منظومة أخلاقية في المنظمةEthical Training

إن مفهوم التدريب لبناء المنظومة الأخلاقية في المنظمة أو الأفراد العاملين فيها يتمحور حول إعداد برامج تخص تدريب العاملين على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في القرار الإداري وكيفية تمييز المواقف الأخلاقية من غيرها. إن هذه البرامج تساعد الأفراد على دمج المعايير الأخلاقية العالية في سلوكهم وتصرفاتهم اليومية. وقد تجلى الاهتمام بالتدريب في هذا المجال بإدخال كبرى الجامعات ومدارس إدارة الأعمال مقررات وبرامج تدريبية في مناهجها تتضمن التوعية والإعداد الجيد في مجال السلوكيات الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية. ومن المفيد

هنا استعراض قائمة مختصرة بخطوات ينصح باعتمادها لفحص الإطار الأخلاقي للقرارات وكالآتي:

-1إدراك الإشكالات الأخلاقية المحتملة.

-2جمع المعلومات والتأكد من الحقائق.

-3تشخيص الخيارات المتاحة.

-4اختبر وافحص كل خيار من ناحية الشرعية والصواب والدقة والفوائد المرجوة.

-5قرر أي خيار ستتبنى.

-6كرر التدقيق واسأل نفسك السؤالين التاليين:

-كيف سيكون موقفي إذا عرفت عائلتي بقراري هذا؟

-كيف سيكون موقفي إذا نشر القرار أو تداولته الصحف المحلية؟

-7تصرف القبول أو الرفض.

***التدريب الأخلاقيEthical Training**

برامج تدريبية تهدف إلى مساعدة الأفراد على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في قراراتهم.

ومن المعلوم أن منظمات الأعمال في عالم اليوم تصدر لوائح مكتوبة تسمى المدونات الأخلاقية أو الدساتير الأخلاقية Codes of Ethics والتي هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعايير والمبادئ الأخلاقية المكتوبة في لائحة والتي توجه سلوك المنظمة وأفعالها. إنها توفر دليلًا إرشاديا لمعالجة مختلف المواقف التي تثار فيها إشكاليات أخلاقية، وتصبح هذه المدونات بالتالي دساتير يمكن العودة إليها في حالة حصول تجاوزات غير مشروعة أو غير أخلاقية. ومن الضروري أن تفعل منظمات الأعمال هذه المدونات وتحاول أن تجسدها في السلوك اليومي للمديرين والعاملين فيها.

*** المدونات الأخلاقيةCode of Ethics**

صيغة مكتوبة بشكل رسمي تتضمن القيم والمعايير الأخلاقية التي توجه المنظمة في أعمالها وتصرفاتها.

وتجدر الإشارة هنا إلى قضية مهمة تحصل في كثير من منظمات الأعمال تسمى الإفصاح عن الجوانب اللاأخلاقية Whistle-blowing والتي تعني قيام بعض الموظفين أو العاملين بالإفصاح عن ممارسات أو تصرفات غير قانونية أو غير شرعية أو غير أخلاقية يقوم بها بعض المدراء أو المسئولون في المنظمة أو قسم

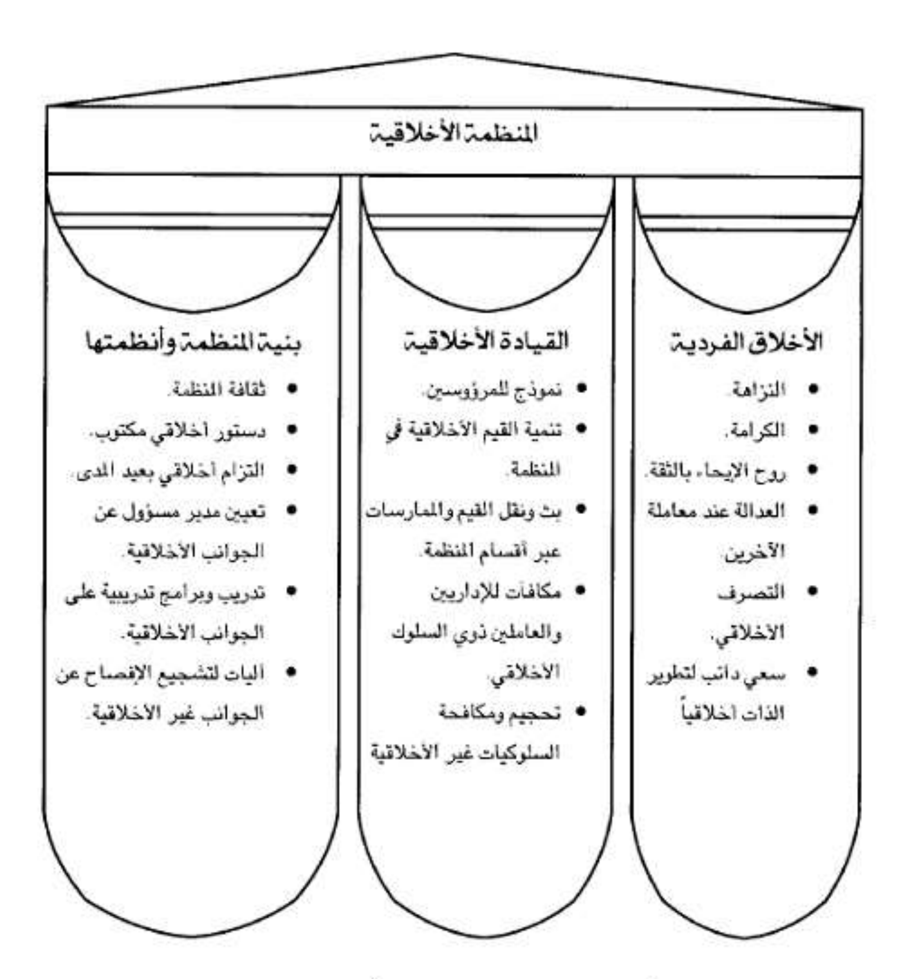
معين في المنظمة إلى جهات خارجية مثل مراسلي الصحف أو المسئولين الحكوميين أو بعض الدوائر الرسمية. وعادة ما يتعرض من يقوم بهذا العمل إلى مضايقات وضغوط وبما تؤدي إلى طرده أو إبعاده عن مكان عمله، لذلك يحجم الآخرون عن الكشف عن الكثير من الممارسات الخاطئة أو اللاأخلاقية في المنظمات. ولغرض التقليل من حالات الإفصاح هذه فقد تتبع المنظمات وسائل عديدة للحد منها وجعلها حالة داخلية أي أن الإفصاح يكون داخليا لإدارة المنظمة.

***الإفصاح عن الجوانب غير الأخلاقيةWhistle-blowing**

إفصاح بعض العاملين عن الممارسات غير القانونية أو اللاأخلاقية غير القانونية أو غير الشرعية التي ترتكب في منظمة الأعمال إلى جهات خارجية.

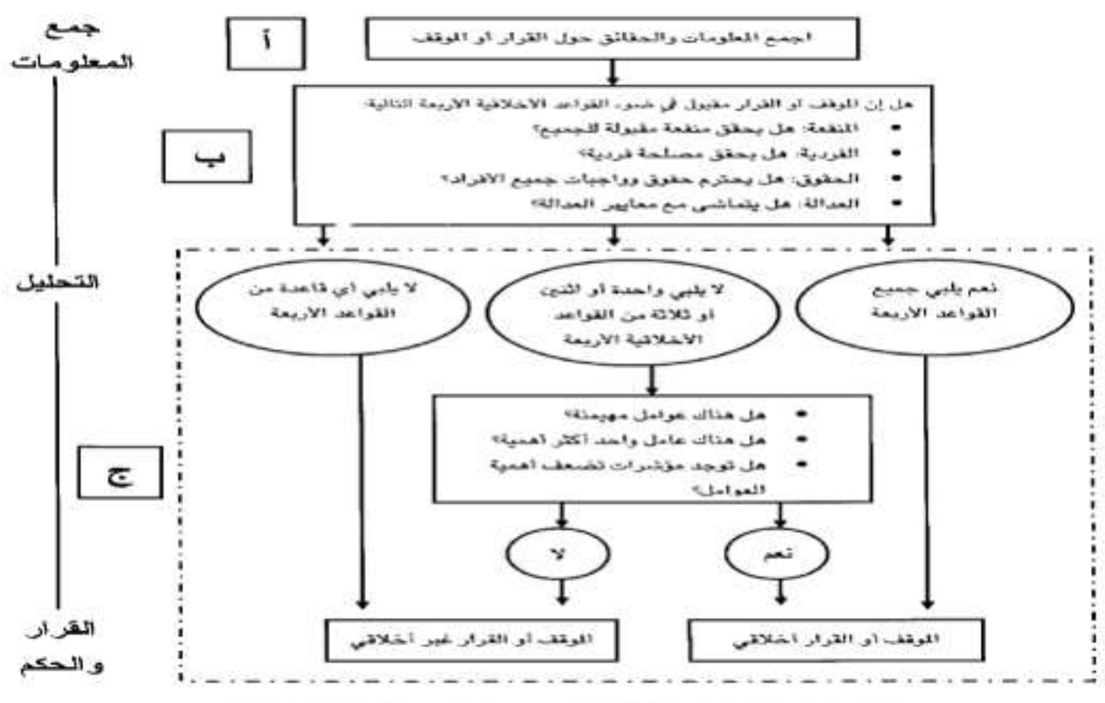
ومن الأساليب المتبعة في هذا الإطار توفير خط ساخن يضمن سرية المتحدث ولا يفصح عن شخصيته وكذلك إعداد برامج تدريبية للعاملين تشجعهم على الإفصاح الداخلي وعدم تعريض المنظمة للفضائح. ولكن هناك منظمات وإدارات تحاول أن تمنع حصول هذا الأمر خارجيا أو داخليا عن طريق فرض رقابة صارمة من خلال سلسلة طويلة من المراجع والأوامر كذلك تقوية الولاء داخل مجاميع العمل بحيث لا يمكن تجاوز مشرفي العمل والتغطية على التصرفات اللاأخلاقية خوفًا من الفضائح.

وبشكل عام فإن منظمة الأعمال إذا ما أرادت أن تكون منظمات أخلاقية ومسئولة اجتماعيًّا فإن ثلاثة ركائز أساسية لابد أن يجري بناؤها وتقويتها وهي الأفراد والقيادة وبنية المنظمة وأنظمتها كما في الشكل التالي:



شكل (٣ – ٣): ركائز السلوك الأخلاقي في المنظمة

وإتماما للفائدة نعرض مخططًا متكاملًا يوضح عملية فحص المواقف أو القرارات من جانبها الأخلاقي وكالآتي:



شكل (٤ – ٣) دليل إرشادي لفحص الجوانب الأخلاقية في القرار

ثانيًا: المسئولية الاجتماعية للمنظمات

Social Responsibility for Organizations

إن منظمات الأعمال تعمل في بيئة واسعة تتشابك فيها العلاقات مع عناصر المجتمع المختلفة تؤثر وتتأثر بها. إن المجتمعات اليوم تتطلع إلى الحصول على مزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها منظمات الأعمال أو أصحاب رؤوس الأموال للشرائح الاجتماعية المختلفة. ويأمل المجتمع والحكومة أن تسهم هذه المنظمات بحماية البيئة والحد من التلوث البيئي والعمل على زيادة المساحات الخضراء. كذلك هناك جهات في المجتمع بدأت بتشكيل قوي ضاغطة يجب مراعاتها وتحقيق مطالبها مثل جمعيات حماية المستهلك وجمعيات الدفاع عن حقوق الأطفال والنساء وحريات الصحفيين وغيرها. من هذا المنطلق أصبح موضوع تبني المسئولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال محورا أساسيًا في كثير من دول العالم وخصصت له مساقات دراسية في الجامعات والمعاهد وأقيمت الكثير من المؤتمرات والندوات لمناقشة جوانبه المختلفة.

*مفهوم المسئولية الاجتماعية Social Responsibility Concept

يشير مفهوم المسئولية الاجتماعية إلى واجب إدارات المنظمات بالقيام باتخاذ قرارات أو التصرف بطريقة تساهم بزيادة رفاهية المجتمع ومصالحه إضافة إلى مصالح المنظمات، لقد تصاعدت الدعوات إلى أن تتبنى منظمات الأعمال وأصحاب رأس المال المسئولية بالصرف على الأنشطة الاجتماعية المختلفة بعد أن ازداد توجيه النقد إليها بتكديس الأرباح وعدم مراعاة المجتمع الذي تعمل فيه. وقد بدأ المفهوم بالظهور عندما قامت بعض المنظمات بتحسين ظروف العمل الداخلية وتحسين حياة العاملين وزيادة أجورهم وتوفير الرعاية الطبية لعوائلهم وغيرها من الممارسات. لكن المفهوم اليوم أصبح واسعا جدًّا ويركز على جوانب تحسين نوعية الحياة بشكل شامل وتوفير الاستقرار الاجتماعي وزيادة التكافل والعناية بشرائح المجتمع كافة دون تمييز. وهنا لابد من الإشارة إلى وجود اتجاهين متعارضين بصدد الدعوة إلى تبني المسئولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال. فالاتجاه الأول الذي يمثله المفكرون الكلاسيكيون بزعامة ملتون فريدمان Milton Friedman الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يركز على أن الوظيفة الأساسية للأعمال هي جعل الأعمال مربحة وتعظيم الربح والعوائد وعدم الصرف على أي أنشطة اجتماعية لأنها تؤدي إلى هدر أرباح المساهمين Shareholders (أو Stockholders تمييزا لهم عن أصحاب المصالح Stakeholders).

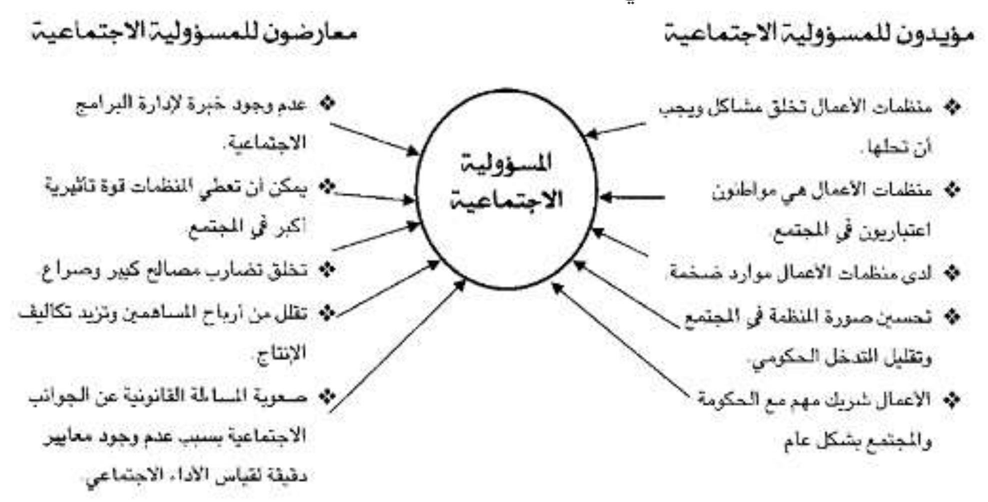
*** المسئولية الاجتماعية Social Responsibility**

مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة.

كذلك يرى أصحاب هذه الفكرة أن الصرف على الجوانب الاجتماعية يزيد من كلفة الإنتاج ويمكن أن يتسبب في ذوبان الهدف الرئيسي للأعمال وهو تحقيق الربح. فضلًا عن ذلك فإن المدراء ليس لديهم خبرة بإدارة البرامج الاجتماعية إضافة إلى منح الأعمال مزيدًا من القوة التأثيرية في المجتمع.

بالمقابل فإن وجهة النظر الأخرى أو الاتجاه الثاني يرى أن منظمات الأعمال يجب أن تتبنى دورًا اجتماعيًّا واسعا وأن تنفق بسخاء على الأنشطة الاجتماعية ورفاهية المجتمع. ولعل أبرز المدافعين عن وجهة النظر هذه العالم الاقتصادي الأمريكي باول ساmويلسون Paul Samuelson الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد. وفي إطار هذا المنظور فإن منظمات الأعمال يجب أن تراعي بشكل واسع مصالح جميع الأطراف وأن لا ينحصر دورها على مراعاة تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين. إن منظمات الأعمال يجب أن تحل مشاكل تسببت فيها مثل التلوث واستنزاف الموارد وأن تتصرف كمواطن اعتباري

صالح. إن القيام بالدور الاجتماعي يساعد على تحسين صورة الأعمال في المجتمع ويجنب الأعمال التدخل الحكومي.



شكل (٥ – ٣): المؤيدون والمعارضون لتبني المسئولية الاجتماعية

*مجالات المسئولية الاجتماعية Areas of Social Responsibility

يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورًا اجتماعيًّا تجاه أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية ورفاهية المجتمع بشكل عام. ونجد بعض منظمات الأعمال حاضرة في هذه المجالات الثلاث بقوة في حين أن البعض الآخر قد يكون متواجدا في مجال واحد أو اثنين وبممارسات محدودة وبسيطة.

1-أصحاب المصالح Stakeholders

إن واحدًا من المجالات المهمة التي تمارس فيها منظمات الأعمال دورًا اجتماعيًّا هو محور أصحاب المصالح. ومعنى مصطلح أصحاب المصالح هو الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها. وإذا ما أردنا استعراض بعض أصحاب المصالح فيمكن الإشارة إلى :

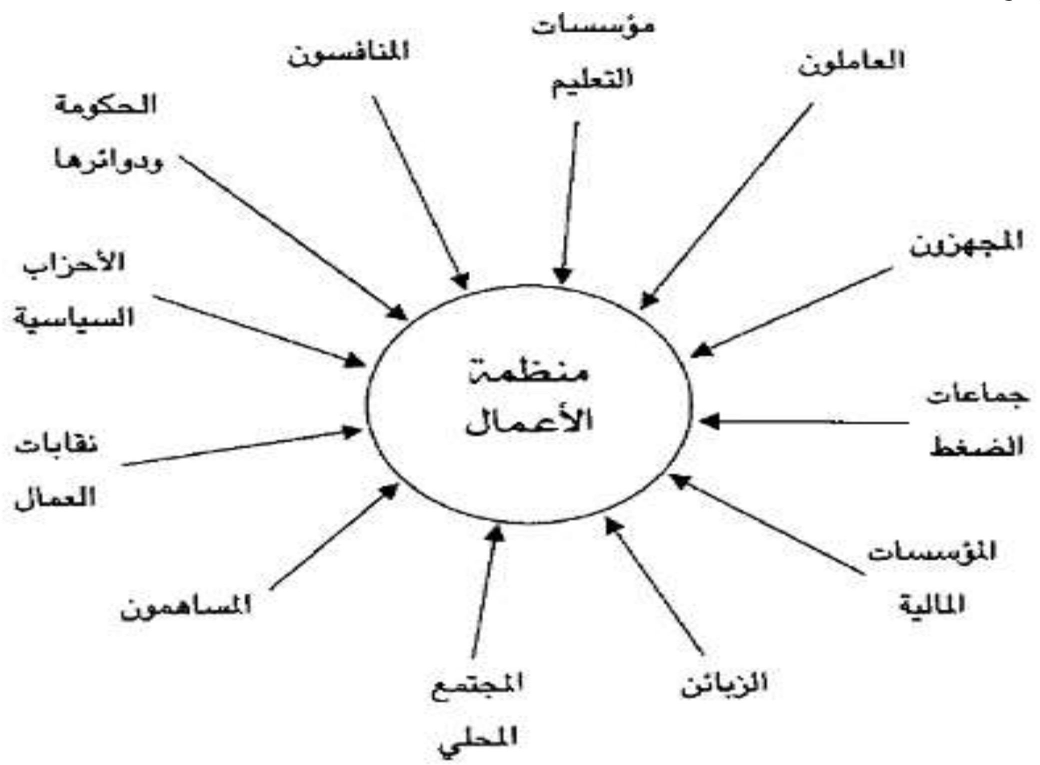
- العاملون Employees
- الزبائن Customers
- المجهزون Suppliers
- المالكون والمستثمرون وحملة الأسهم والدائنون

Owners, Stockholders, Investors and Creditors

-المنافسونCompetitors
-الحكومة ودوائرها المختلفة Government and Agencies
-جماعات الضغط Interest Groups

***أصحاب المصالحStakeholders**

هم المستفيدون أو المتأثرون مباشرة من سلوك المنظمة ولهم حصة أو فائدة في أدائها أو وجودها.



-2البيئة الطبيعية Natural Environment

منذ زمن ليس بالبعيد وتحديدًا عام 1970 عندما احتفل بيوم الأرض لأول مرة كان مدراء الشركات يرون أن الناشطين في هذا المجال والمحتفلين هم مجموعة من المتطرفين والمعارضين لحرية الاستثمار والعمل. أما اليوم فإن جماعات حماية البيئة من التلوث الذي يصيب الماء والهواء والتوبة هم قوة حقيقية ضاغطة سياسيًا واقتصاديًا واجتماعيا وثقافيا ولهم كلمتهم المسموعة وآراؤهم المحترمة التي يساندها ملايين الناس. لقد أصبحت البيئة محل اهتمام المدراء خصوصًا بعد صدور الحزمة الخاصة بالأمان البيئي المتمثلة بالآيزو.ISO 14000

هناك الكثير من الأعمال التي تتسبب بتلوث بيئي خطير مثل الشركات الصناعية الكيماوية والنفطية بشكل رئيس وكذلك المستشفيات بمخلفاتها الخطيرة بل إنه لا توجد منظمة أعمال اليوم إلا وينجم عن عملها مخلفات تضر البيئة وتؤدي إلى تأثيرات سلبية على الحياة النباتية أو الحيوانية. ويمكن لقيادات منظمات الأعمال أن تأخذ بنظر الاعتبار العناصر التالية المتعلقة بالبيئة:

***الأفراد العاملون في المنظمة :**أن يكونوا واعين إلى أهمية العمل في بيئة صحية والموازنة بين حياتهم العائلية والعمل.

***المجتمعات المحلية :**أن يسود الوعي بأن أداء المنظمات سيكون أفضل عندما تعمل في مجتمعات تقدر الصحة والنظافة.

***البيئة الطبيعية :**كلما عاملت المنظمة البيئة الطبيعية باحترام وتنمية كلما كان ربحها وعوائدها أكثر.

***المدى البعيد :**يجب أن يكون الاهتمام بالبيئة الطبيعية وحمايتها هدفا بعيد المدى ومستمرا.

***السمعة الحسنة :**إن سمعة منظمة الأعمال الحسنة في مجال حماية البيئة وصيانتها له مردودات مستقبلية بل هو استثمار مستقبلي.

-3رفاهية المجتمع بشكل عام Society Welfare in General

يعتقد البعض أن منظمات الأعمال بالإضافة لاهتمامها بأصحاب المصالح والبيئة الطبيعية يجب أن تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية Philanthropy وأعمال الإحسان Charity ودعم أنشطة ثقافية وفنية تساهم في رفع ذوق المجتمع وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان وما يرتبط بها من أمور أخرى.

***استراتيجيات التعامل مع المسئولية الاجتماعية Social Responsibility Strategies**

يمكن أن نجد الأداء الاجتماعي للمنظمة متمحورا في أربعة توجهات أو استراتيجيات أو مواقف تتدرج في تبنيها لممارسات المسئولية الاجتماعية والإسهام في الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية ابتداءً من استراتيجية الممانعة أو عدم تبني أي دور اجتماعي على الإطلاق وانتهاءً باستراتيجية المبادرة الطوعية الاجتماعية حيث هناك دورًا اجتماعيًّا رئيسيا لمنظمة الأعمال وكالآتي:

-استراتيجية الممانعة أو عدم التبني Obstructionist Strategy

وتعرض هذه الاستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى.

*** استراتيجية الممانعة Obstructionist Strategy**

تجنب الاتفاق على الأنشطة الاجتماعية والتركيز على الأولويات الاقتصادية.

-الاستراتيجية الدفاعية Defensive Strategy

القيام بدور اجتماعي محدود جدًّا وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط وهو لحماية المنظمة من الانتقادات وبالحد الأدنى (Do The Minimum Legally Required) ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.

*** الاستراتيجية الدفاعية Defensive Strategy**

القيام بالحد الأدنى القانوني المفروض من الدور الاجتماعي لحماية المنظمة.

-استراتيجية التكيف Accommodative Strategy

هنا تخطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية. حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.

*** استراتيجية التكيف Accommodative Strategy**

قبول دور اجتماعي ومحاولة الوفاء بجوانب اقتصادية وقانونية وأخلاقية

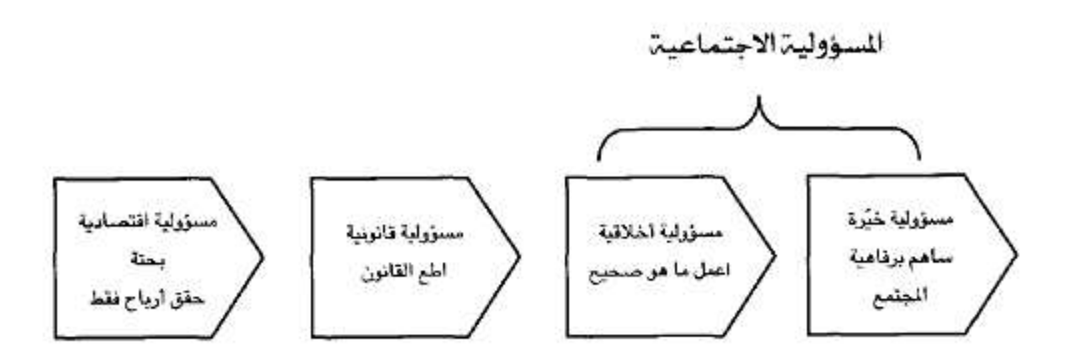
-استراتيجية المبادرة التطوعية Proactive Strategy

تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقًا لتقديرات المدراء وتنسيباتهم وفق المواقف المختلفة. تتميز هذه الاستراتيجية بأن الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائمًا في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصلحته.

***استراتيجية المبادرة التطوعية Proactive Strategy**

تبني دور اجتماعي واسع جدًّا بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة.

ويمكن أن نصور ما تقدم من أفكار في المخططين التاليين:



شكل (٧ – ٣) استراتيجيات تبني المنظمة للمسئولية الاجتماعية



شكل (٨ – ٣): تدرج الدور الاجتماعي للمنظمة

*تقييم الأداء الاجتماعي Social Performance Evaluation

إن تقييم أداء منظمات الأعمال اليوم لا يقتصر على اعتماد المؤشرات بل أصبح أكثر شمولية باعتماده على معايير مالية وغير مالية ومن ضمن المعايير غير المالية تأتي

المعايير الاجتماعية في المقدمة. ويعتمد تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة على معرفة أداء المنظمة ومساهماتها تجاه مختلف أصحاب المصالح من مالكين وعاملين ومنافسين ومجتمع محلي وبيئة طبيعية والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها، وقد طورت هذه الفئات مؤشرات ترى ضرورة تبني المنظمة لها. ولابد من الإشارة إلى أن مصطلح التدقيق لجوانب المسئولية الاجتماعية Social Responsibility Audit قد أصبح شائعا وبموجبه يتم فحص وتدقيق المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات. كما ظهر حقل محاسبي جديد هو محاسبة المسئولية الاجتماعية Social Responsibility Accountingويهتم بالقياس المحاسبي والمعالجات المحاسبية للإنفاق الاجتماعي الذي تقوم به منظمات الأعمال.

***تدقيق المسئولية الاجتماعيةSocial Responsibility Audit**

تقييم وفحص المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات.

ونلخص في أدناه بعض فئات أصحاب المصالح والمؤشرات المعتمدة لقياس الأداء الاجتماعي:

فئة أصحاب المصالح	المؤشرات
* المالكون	* تحقيق أكبر الأرباح. * تعظيم قيمة السهم. * زيادة قيمة المنظمة. * رسم صورة محترمة للمنظمة في المجتمع * سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
* العاملون	* أجور ومرتبات مجزية. * فرص ترقية متاحة وجيدة. * تدريب وتطوير مستمر. * ظروف عمل صحية مناسبة. * عدالة وظيفية. * مشاركة بالقرارات. * خدمات وامتيازات أخرى.
* الزبائن	* منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة. * إعلان صادق وأمين.

فئة أصحاب المصالح	المؤشرات
	* منتجات أمينة عند الاستعمال. * متاحية وميسورية للحصول على المنتج أو الخدمة. * التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت. * إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن. * التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق.
* البيئة	* ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة. * تقليل المخاطر البيئية. * وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة. * إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة. * مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية. * جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد. * ترشيد استخدام المياه. * معالجة المخلفات. * حماية التنوع البيئي.
* المجتمع المحلي	* دعم البنى التحتية. * احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك. * محاربة الفساد الإداري والرشوة. * دعم مؤسسات المجتمع المدني. * دعم الأنشطة الاجتماعية. * دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم.
* الحكومة	الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة. * تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق. * تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي. * تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي. * احترام مبدأ تكافؤ الفرص بالتوظيف. * احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز.

المؤشرات	فئة أصحاب المصالح
* تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصًا ما يتعلق بالأمراض المتوطنة.	
* استمرار التعامل العادل. * أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة. * تطوير استخدام المواد المجهزة. * تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل. * تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.	* الموردون
* منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين. * عدم سحب العاملين من الآخرين بطرق غير نزيهة.	* المنافسون
* عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات. * المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا. * تجهيزات للمعوقين. * دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع. * احترام حقوق وخصوصية المرأة. * فرص الترقية العادلة. * تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح. * الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين. * الحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الأطفال.	*الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة
* التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات. * التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام. * الصدق والشفافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة.	* جماعة الضغط الأخرى

*الحكومة ومنظمات الأعمال Government and Society

لا يتوقع من إدارات منظمات الأعمال أن تقوم بالدور الاجتماعي المطلوب في أغلب الأحيان لذا تتدخل الحكومات باعتبارها الممثل الشرعي للشعب بجميع فئاته لتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على منظمات الأعمال التي لا تلتزم دورًا اجتماعيًّا واضحًا أو على

الأقل بحدوده الدنيا. فالتشريعات المباشرة Direct Regulation هي أدوات الحكومة القانونية والإجرائية المتمثلة بسن القوانين ووضع الضوابط التي تملي على المنظمة ما يجب أن تعمله أو ما يجب أن تتجنبه. أما التشريعات غير المباشرة Indirect Regulationsفهي أدوات تشجيع أو حث على القيام بأعمال معينة أو الامتناع عنها ولكن ليست بصورة قوانين وإلزام مباشر عن طريق فرض ضرائب أو تقديم محفزات وإعفاءات.

***التشريعات المباشرةDirect Regulation**

القوانين والضوابط التي تملي على المنظمة ما يجب وما لا يجب القيام به.

***التشريعات غير المباشرةIndirect Regulation**

تشجيع غير مباشر على القيام أو الامتناع عن أعمال معينة أو تصرفات من خلال فرض ضرائب من خلال فرض ضرائب أو تقديم إعفاءات أو حوافز.

ويمكن للمنظمات أيضًا أن تؤثر بأساليب وطرق مختلفة على الحكومة لغرض تقليل ضغطها عليها لتبني المزيد والمزيد من المسئولية الاجتماعية ومن هذه الطرق:

-الاتصالات المباشرة الشخصيةPersonal Contact

ومن خلالها يتم الاتصال من قبل المدراء بالقادة السياسيين والمسئولين الكبار في الدولة فغرض إقناعهم بوجهة نظر المنظمات بشأن المسائل المطروحة والمتعلقة بالجوانب الاجتماعية.

-اللوبيLobbying

يقصد باللوبي استخدام أشخاص أو مجموعات ممثلة للمنظمة أو لمجموعة منظمات بشكل رسمي للتفاوض والضغط على الحكومة وممثليها.

وهذه طريقة تستخدم لموازنة أو معادلة الضغط الحكومي وبيان قوة المنظمة أو المنظمات مقابل الأحداث السياسية التي ترى فيها الحكومة وجهة نظر مغايرة أو متناقضة مع رؤية منظمات الأعمال.

*** اللوبيLobbying**

أفراد أو مجاميع تمثل منظمات الأعمال بشكل رسمي للتفاوض والتأثير على الحكومة وتشريعاتها.

-لجان الدعم السياسيPolitical Action Committees (PAC)

وهي لجان تشكل في الدول الديمقراطية وتساهم منظمات الأعمال في دعمها ماليا لغرض دعم مرشحين سياسيين من مختلف الأحزاب تتطابق وجهات نظرهم مع وجهات نظر مدراء هذه المنظمات وذلك من خلال التبرعات المالية والمشاركة في مساندة الحملات

الانتخابية لهؤلاء المرشحين ولكن عن طريق اللجان هذه وليس بالتبرع المباشر للمرشحين من قبل منظمات الأعمال.

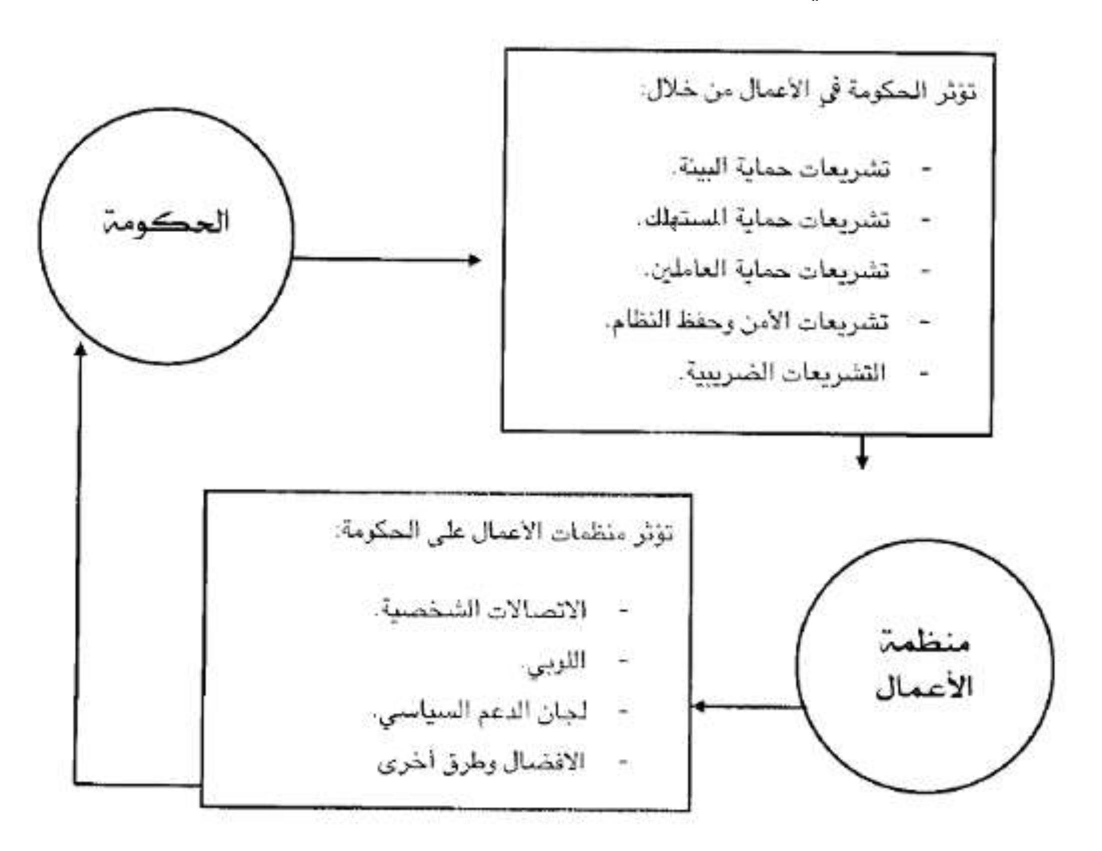
*** لجان الدعم السياسية(PAC)**

عبارة عن تنظيمات تقوم بجمع الأموال لدعم الحملات الانتخابية للمرشحين السياسيين وتدعمها منظمات الأعمال.

-الأفضالFavors

تلجأ أحيانًا منظمات الأعمال إلى أسلوب الأفضال، لإحداث التأثير المناسب بالمنظمات الحكومية واكتساب الدعم منها ورغم أنه أمر قانوني إلا أنه موضع نقد وإجماع على عدم قبوله في المجتمع.

وأخيرًا فإن الشكل التالي يلخص التأثير المتبادل بين منظمات الأعمال والحكومة.



شكل (٩ – ٣): التأثير المتبادل بين الحكومة ومنظمات الأعمال

*الحاكمية المؤسساتية والمواطنة الصالحة Corporate Governance and Corporate Citizenship

لقد شاع في الآونة الأخيرة تداول مفاهيم مثل الحاكمية الشاملة أو الحاكمية الصالحة أو الحكمانية للدلالة على نظام الفحص والرقابة الشامل الذي يوضع من قبل مجلس الإدارة لمراقبة أداء الإدارة العليا لمنظمات الأعمال. وفي إطار هذا النظام تحاول المنظمات إيجاد علاقات متوازنة لمصالح كافة الأطراف وخاصة المستثمرين والإدارة والعاملين. إن شيوع هذا المفهوم وتطوره وكثرة البحث والدراسات فيه جاء بعد سلسلة فضائح وفساد عانت منها الشركات الكبيرة حيث أقدمت إدارات هذه الشركات وبمساعدة مكاتب الاستشارات والتدقيق المحاسبي بإخفاء وتحريف معلومات مهمة تتعلق بالجوانب المالية للشركات تسبب في انهيار هذه الشركات ومن ثم تسريح أعداد كبيرة من العاملين وضياع أموال صغار المستثمرين مما أدى إلى درة فعل قوية ومطالبة بأن تكون حاكمية هذه الشركات وقيادتها أكثر صلاحية وسلوكًا أخلاقيا والتزاما بالمسئولية الاجتماعية واعتماد معايير أخلاقية صارمة للقرارات المتخذة.

* الحاكمية المؤسساتيةCorporate Governance

نظام للرقابة والفحص يحكم عمل المنظمات الأعمال على أعلى المستويات.

إن هذا الأمر لم يقتصر فقط على منظمات الأعمال بل انسحب على المنظمات غير الهادفة للربح وكذلك المنظمات الحكومية وأصبح ينظر إليه في إطار مسئولية شاملة لمنظمات الحكومة تجاه المواطنين والأطراف الأخرى. إن المفهوم توسع ليشمل المطالبة بوجود حكومات وقيادات سياسية صالحة ونزيهة تعمل بشفافية ووضوح وتراقب من قبل الجميع بآليات محددة وواضحة وتعرض قراراتها المهمة على عموم الجمهور لإبداء الرأي فيها. وإجمالا يمكن التعبير عن مؤشرات الحكم السياسي الصالح وحاكمية منظمات الأعمال الصالحة بالآتي:

- -التزام بالمبادئ الأخلاقية في جميع التصرفات.
- -عدم الإضرار بمصالح الجهات الأخرى.
- -الشفافية والإفصاح والصدق في تقديم المعلومات.
- -عدالة ونزاهة بالتعامل مع كافة الأطراف.
- -الالتزام بتجنب الفساد ومكافحته بكافة أشكاله.
- -مراعاة المسئولية الاجتماعية والأخلاقيات في جميع القرارات.

وأخيرًا تجدر الإشارة إلى أن مصطلحًا آخر قد شاع استخدامه بشكل متلازم مع الحاكمية المؤسساتية ألا وهو المواطنة الصالحة Corporate Citizenship وبموجبه يفترض

أن تعبر الشركات عن التزام عالي تجاه المجتمع والدولة وكأنها مواطن اعتيادي صالح ملتزم بما تمليه قواعد المواطنة الحقة. وبهذا فإن منظمات الأعمال عليها واجبات كما أنها تتمتع بحقوق كبيرة كفلها القانون. إن حماية البيئة واجب أساسي لمنظمات الأعمال حتى لو لم تكن هناك جهات ضاغطة أو جمعيات لحماية البيئة في بلد ما، حيث يراد هنا تطوير جانب الرقابة الذاتية والضمير الصالح بحيث تصبح منظمة الأعمال مواطنا واعيا قائمًا بواجباته برقابة ذاتية حتى لو استطاع التلمص منها أو إلقاء التبعات على غيره في الإطار العرفي أو القانوني.

****

تم بحمد الله ..بالتوفيق للجميع

ملاحظات ..

المراجع ..

1. د. جميل احمد توفيق ، ادارة الاعمال (مدخل وظيفي) ، دار بيروت للنشر .
2. د. مدني عبدالقادر علاقي الادارة (دراسة تحليله للوظائف والقرارات الادارية) دار تهامة ، السعودية.
3. د. عمر وصفي عقيلي ، الادارة (اصول واسس ومفاهيم)، دار زهران ، عمان .
4. د. المهدي زعبية ، مبادئ ادارة الفعالة، دار النشر كلية المحاسبة غريان 2000.
5. د. بشير التويرقي ، مبادئ ادارة الفعالة ، دار النشر معهد القومي للإدارة 1994.
6. د. علي عباس ، 1/مدخل الي علم الادارة 2/اسس علم الادارة ، دار المسيرة .